

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES QUÉBÉCOISES

PAR
ANNIE CARLE

L'ENTREPRISE PRIVÉE FACE À LA NATIONALISATION : LE CAS DE LA
DOMINION STEEL AND COAL CORPORATION

AVRIL 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Par le biais de l'histoire des entreprises, nous étudions les motivations qui incitent une entreprise privée à vendre ses installations à un gouvernement. L'entreprise en question, Dosco, a laissé nationaliser ses actifs en 1968 par plusieurs gouvernements, dont celui du Québec, qui confia ses nouvelles acquisitions à l'entreprise d'État Sidbec. Dosco œuvrait dans la production de l'acier, dans l'exploitation de mines de charbon, dans la construction navale et de ponts en plus de la fabrication d'objets métalliques et de matériel ferroviaire.

Plusieurs sources telles que les rapports annuels de l'entreprise, des articles de périodiques et de journaux et d'autres sources primaires et secondaires nous ont permis de retracer l'histoire de Dosco. En 1957, un constructeur d'avions, A.V.Roe Canada Ltd, acquiert 77 % des actions de cette compagnie. Le groupe au sein duquel œuvre désormais Dosco a un impact décisif sur son devenir. Nous étudierons donc également les holdings de Dosco, soit A.V.Roe Canada et Hawker Siddeley Group. De même, le rôle des acteurs importants œuvrant au sein de ces entreprises sera mis en lumière afin de déterminer les motifs de leurs décisions dans la vente des installations de Dosco au secteur public.

L'interruption du projet Arrow sur lequel misait A.V. Roe Canada a contraint ce dernier à miser davantage sur la modernisation et l'accroissement des actifs de Dosco. Cette décision, dans un contexte mondial où la concurrence est de plus en plus vigoureuse, a mené Dosco à engendrer d'importants déficits qui ont affecté le groupe dans son ensemble. Dosco sera alors démantelée. Ses mines de charbon seront nationalisées par le gouvernement fédéral en 1967. La même année, ses aciéries situées en Nouvelle-Écosse seront également nationalisées par le gouvernement de cette province. Ses actifs situés en Ontario et au Québec seront vendus à Sidbec. Ces nationalisations ne résultent donc pas d'une confiscation, mais bien d'une transaction libre entre l'entreprise et le secteur public.

Cette recherche propose ainsi d'exposer les changements administratifs, structurels et financiers qui se sont produits au sein de Dosco et qui ont motivé la vente des installations au gouvernement québécois. Les négociations et les aspects de la transaction entre les deux parties seront également examinés pour éclairer les avantages et/ou les désavantages que retire le groupe de la nationalisation des actifs de Dosco.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Pierre Lanthier, qui a su m'inspirer tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je le remercie pour tout le temps qu'il n'a jamais refusé de m'accorder et pour tous ses précieux conseils. Je remercie également Stéphane Castonguay, pour qui j'ai travaillé de nombreuses années dans sa Chaire de recherche du Canada sur l'histoire environnementale du Québec, et grâce à qui j'ai développé plusieurs compétences et le goût de la recherche.

Je remercie tous les professeurs du Département qui m'ont transmis leur savoir. Je remercie aussi tous ceux qui m'ont encouragé dans mes demandes de bourse et grâce à qui j'ai pu obtenir la bourse d'études supérieures du Canada-J.-Armand Bombardier (bourses liées au domaine des affaires) - CRSH et la bourse d'études supérieures du CEU.

Je remercie mes parents, Nicole Fafard et Cyrille Carle pour leur encouragement inconditionnel et leur soutien absolu. Merci à ma fille Alexandra Carle-Ladouceur pour sa compréhension et à mon conjoint Marc-Antoine Moreau pour sa confiance et son appui. Et Rocky, mon chien, dont les promenades avec lui m'ont permis d'éclaircir mes idées. Merci à tous mes amis pour leur écoute et à mes

collègues du CIEQ pour toutes les idées partagées. Merci également au personnel du PEB de la bibliothèque de l'UQTR qui a toujours trouvé ce dont j'avais besoin.

Je garde un excellent souvenir de toutes les années passées à l'UQTR. Ce parcours dans ma vie fut l'un des plus stimulants et je ne l'oublierai jamais.

Pour mon père Cyrille, opérateur de machinerie lourde et ma mère Nicole, avec qui j'ai découvert le Nord québécois et ses ressources minières. Ce mémoire est pour vous.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-------------|
| RÉSUMÉ | ii |
| REMERCIEMENTS | iv |
| TABLE DES MATIÈRES | vi |
| LISTE DES TABLEAUX | viii |
| LISTE DES FIGURES | ix |
| LISTE DES CARTES | x |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : La nationalisation de la sidérurgie au Québec : le cas de Dominion Steel and Coal Corporation, un point de vue différent | 5 |
| 1. Entreprises et nationalisations. Bilan de la littérature | 5 |
| 1.1 Multidivisionnelles et holdings | 6 |
| 1.2 La transformation des marchés | 14 |
| 1.3 Les nationalisations : approches comparatives et primauté de l'État | 17 |
| 1.4 Traiter les nationalisations | 19 |
| 1.5 Peu d'études sur la nationalisation de la sidérurgie au Québec et sur la grande entreprise | 21 |
| 1.6 Sur Dosco | 24 |
| 1.7 Sur la grande entreprise | 24 |
| 2. Hypothèses de travail | 27 |
| 3. Présentation et utilisation des sources | 30 |
| 4. Méthodes et stratégies de recherche | 32 |
| CHAPITRE 2 : LE CHARBON, LA SIDÉRURGIE ET DOSCO | 34 |
| 1. Après la Seconde Guerre, un monde en changement | 34 |

| | |
|--|------------|
| 1.1 L'industrie du charbon | 35 |
| 1.2 La sidérurgie | 41 |
| 2. Les holdings | 51 |
| 2.1 La genèse de Dosco | 51 |
| 2.2 Hawker Siddeley Group | 53 |
| 2.3 A.V.Roe Canada Ltd. | 56 |
| 2.4 Dominion Steel and Coal Corporation, Ltd. (Dosco) | 60 |
| 3. Les administrateurs communs de Hawker Siddeley Group, d'A.V.Roe Canada et de Dosco | 64 |
| 3.1 Qui sont-ils? | 65 |
| CHAPITRE 3 : LES VICISSITUDES DE LA DOSCO | 76 |
| 1. Les années 1960 ou le combat contre la concurrence | 76 |
| 1.1 Pas de profits majeurs pour la première moitié des années 1960 | 77 |
| 1.2 De 1965 à la nationalisation : des années de déception | 82 |
| 1.3 Une expansion qui coûte cher | 89 |
| 2. Une critique du concept de cycle de vie du produit | 93 |
| 2.1 Le charbon plus que jamais | 93 |
| 2.2 La concurrence s'intensifie dans l'acier | 96 |
| 3. Les tourments de A.V.Roe Canada, Ltd | 99 |
| 3.1 Annulation du programme Arrow | 99 |
| 3.2 Le gouffre financier d'A.V.Roe Canada, Ltd. | 102 |
| 3.3 Le gouvernement du Québec intéressé par Dosco | 106 |
| 4. LA transaction entre Hawker Siddeley Canada et Sidbec | 107 |
| 4.1 La transaction | 107 |
| 4.2 L'après-Dosco | 110 |
| CONCLUSION | 114 |
| BIBLIOGRAPHIE | 123 |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1 | Production mondiale de charbon bitumineux, lignite et anthracite en millier de tonnes métriques | 38 |
| 2 | Production mondiale de lingots et de pièces moulées en acier (excluant la production de fonte) en millier de tonnes métriques | 43 |
| 3 | Filiales de Hawker Siddeley Group en 1959 | 54 |
| 4 | Filiales de A.V.Roe Canada Ltd 1959 | 57 |
| 5 | Filiales de Dosco par divisions (1958) | 61 |
| 6 | Liste des administrateurs communs | 67 |
| 7 | Bénéfices nets et profits nets (Dosco) | 77 |
| 8 | Pourcentage de la production totale canadienne et production des filiales de Dosco et sa filiale non consolidée (Dominion Coal Company,Ltd) | 84 |
| 9 | Portrait des difficultés financières de Dosco | 92 |
| 10 | Ventes et bénéfices (se terminant le 31 juillet) d'A.V.Roe Canada | 103 |
| 11 | Résultats financiers comparés d'A.V.Roe Canada et de Dosco | 104 |
| 12 | L'après Dosco de Hawker Siddely Canada Ltd | 111 |

LISTE DES FIGURES

| | | |
|----------|--|-------------|
| 1 | Cycle de vie d'un produit | p 28 |
| 2 | La houille au Canada | p 39 |
| 3 | Annual Average Hot Rolled Steel Bar Price | p 83 |

LISTE DES CARTES

| | | |
|----------|--------------------------------------|-------------|
| 1 | Propriétés de Dosco au Canada | p 62 |
|----------|--------------------------------------|-------------|

INTRODUCTION

À la fin des années 1950, le Canada compte quatre grandes entreprises sidérurgiques : Algoma Steel (Ontario), Dofasco (Dominion Foundries and Steel Company, Ontario), Stelco (The Steel Company of Canada, Ltd., Ontario et au Québec) et Dosco (Dominion Steel and Coal Corporation, Ltd., Nouvelle-Écosse, Ontario, Québec.) L'une d'elles, Dosco, sera nationalisée par le gouvernement fédéral (1967) et par les gouvernements provinciaux de la Nouvelle-Écosse (1967) et du Québec (1968). Chose intéressante, cette nationalisation n'est ni une confiscation ni une expropriation, mais bien le fruit d'une transaction entre les parties. Pourquoi et comment une entreprise privée décide-t-elle de se laisser nationaliser? La question mérite d'autant plus d'être posée qu'habituellement, la nationalisation est un geste aux dimensions fortement politiques et que l'entreprise qui en fait les frais n'y est guère favorable.

La situation devient encore plus paradoxale si l'on ajoute qu'en 1958 Dosco achète un terrain de mille acres à Contrecoeur pour y construire une aciérie des plus modernes¹. L'érection de l'usine commence en 1963. Comment expliquer que Dosco consente à ce que cette usine soit nationalisée à peine quelques années plus tard?

De son côté, avec l'arrivée au pouvoir des libéraux de Jean Lesage en 1960, le gouvernement québécois entend se doter d'un complexe sidérurgique intégré. Il a la

¹ Dominion Steel and Coal Corporation, *Rapport annuel de Dosco*, 1958, p 3.

ferme intention de développer l'industrie lourde dans la province. Sa politique interventionniste fera de l'État québécois un acteur principal dans le domaine minier. Aussitôt au pouvoir, les Libéraux mettent en place un ministère des Ressources naturelles, un comité de sidérurgie (1961) et commandent plusieurs études relatives à la mise en place d'un ensemble sidérurgique. Ils créent également la SGF (Société Générale de Financement) en 1962, société mixte dont le mandat est la création et la participation directe au capital d'entreprises québécoises. Ils confient à la SGF la tâche de réaliser le complexe sidérurgique. La SGF se porte acquéreur de terrains à Bécancour dans le but d'y construire une usine de transformation de l'acier². Puis elle crée et finance une nouvelle société destinée à reprendre l'usine : Sidbec (sidérurgie du Québec), qui voit le jour le 19 octobre 1964. Or, Sidbec renonce au projet de construction à Bécancour; à la place, elle achète des installations déjà existantes : celles de Dosco à Contrecoeur (nouvellement construite), Montréal, Verdun et Etobicoke (Ontario). Sidbec entre en activité le 27 décembre 1968.

Il est aisé de comprendre la décision prise par Sidbec, qui élimine un concurrent tout en acquérant des établissements modernes et prêts à fonctionner. Il est cependant plus difficile de voir ce qui a motivé Dosco à se laisser nationaliser.

Autant du point de vue de l'État que du point de vue de l'entreprise privée, la nationalisation de la sidérurgie au Québec offre un terrain fertile pour la recherche. En adoptant l'angle de l'histoire des entreprises, nous étudierons le processus qui a conduit

² Albert Cholette, *Le fer du Nouveau-Québec et la saga de la sidérurgie-la faillite d'un rêve*, Les Presses de l'Université Laval, 2000, p. 205.

à la nationalisation d'une entreprise privée et les motivations qui ont incité cette dernière à vendre ses installations à un gouvernement. De la sorte, notre recherche apportera un éclairage nouveau à l'étude des nationalisations au Québec : nous n'étudierons pas les négociations qui vont mener à la nationalisation en tant que telle, mais les facteurs qui ont incité à leur tenue. Nous en profiterons également pour explorer les industries houillère et sidérurgique dans le monde et au Canada.

La période que nous voulons étudier commence en 1957, année de l'acquisition de Dosco par A.V.Roe Canada. Elle se termine en 1968, année où l'entreprise a été nationalisée par le gouvernement du Québec. Nous ferons ensuite une brève incursion dans les résultats financiers d'Hawker Siddeley Canada (anciennement A.V.Roe Canada), de 1969 à 1972, pour connaître les avantages qu'elle a pu retirer de la vente des actifs de Dosco. Nous pourrions ainsi examiner un angle peu connu de la nationalisation de la sidérurgie au Québec.

Le premier chapitre nous permet de faire une incursion dans la littérature dédiée au sujet de notre recherche et de rendre compte des positions de différents auteurs quant aux structures des entreprises, aux marchés du charbon et de l'acier, aux nationalisations et à la grande entreprise. Nous exposerons également dans ce chapitre nos questions de recherche et nos hypothèses de travail. Nous décrirons les sources et pourquoi nous les avons choisies. Nous expliquerons également comment elles seront utilisées. Enfin, nous y établirons notre méthode et notre stratégie de recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous ferons une description des industries houillères et sidérurgiques dans la conjoncture économique des décennies 1950 et 1960 dans le monde et au Canada. Nous nous concentrerons ensuite sur la compagnie Dosco. Nous relaterons ses origines et son développement et la place qu'elle occupe dans le groupe Hawker Siddeley et A.V.Roe Canada, Ltd; puis nous examinerons ses dirigeants, leurs compétences et les liens entre eux.

Le troisième chapitre sera consacré aux difficultés de Dosco. Nous décrirons le programme d'expansion de Dosco et les conséquences sur ses résultats financiers. Nous chercherons à savoir si l'entreprise a été victime de la maturation des secteurs houiller et sidérurgique. Nous nous pencherons enfin sur l'hypothèse de la perte d'influence des dirigeants de Hawker Siddeley et de AV Roe dans les réseaux économiques et financiers et de leur désintérêt pour l'entreprise. Nous mettrons en lumière la nationalisation des installations de Dosco. Nous verrons comment le processus de la nationalisation s'est effectué, quelles sont les indemnités payées par Sidbec pour l'achat des immobilisations et quels ont été les avantages (ou désavantages) qu'en retirèrent Dosco et Hawker Siddeley.

En définitive, l'analyse des changements financiers, structurels et administratifs de Dosco, de même que les changements dans les industries houillère et sidérurgique nous permettront de prendre le pouls de l'entreprise privée face à la nationalisation par le gouvernement québécois.

CHAPITRE 1

LA NATIONALISATION DE LA SIDÉRURGIE AU QUÉBEC : LE CAS DE DOMINION STEEL AND COAL CORPORATION, UN POINT DE VUE DIFFÉRENT

1. ENTREPRISES ET NATIONALISATIONS. BILAN DE LA LITTÉRATURE

Depuis quelques décennies, l'histoire des entreprises constitue une approche privilégiée par les historiens de l'histoire économique. L'étude de la structure et des stratégies des entreprises, et en particulier des grandes entreprises, permet de mieux saisir la part de l'organisation dans la croissance des économies. C'est ainsi que nous pouvons mesurer le poids des grandes sociétés anonymes par rapport aux sociétés familiales dans le fonctionnement d'une économie nationale. Nous pouvons également comparer la façon dont les entreprises (ou les divisions d'entreprises) s'intègrent les unes aux autres, que ce soit de manière horizontale ou verticale, ou encore en privilégiant la diversification. Nous pouvons évaluer les mérites de structures fortement centralisées par rapport à d'autres qui le sont moins, et ainsi de suite. L'organisation des entreprises peut en bonne partie servir de révélateur de la marche d'une économie nationale.

Il serait fastidieux, de faire le tour de toutes les structures et stratégies recensées par l'historiographie dans le cadre du présent mémoire³. À la place, il nous semble préférable de concentrer notre attention sur deux d'entre elles bien en place pendant la période que nous étudions et qui ont fait l'objet de nombreux travaux. Il s'agit, d'une part, de la structure multidivisionnelle et de l'autre, le holding. Deux auteurs ont fourni des études globales sur ces structures. D'un côté, Alfred D. Chandler, dans ses recherches consacrées aux entreprises américaines, allemandes et britanniques. Et de l'autre, Youssef Cassis, qui nous fournit une description assez complète des entreprises ayant opté pour la structure du holding.

1.1 Multidivisionnelles et holdings

D'emblée, une définition de la structure multidivisionnelle et du holding s'impose. La première est définie par Alferd Chandler Jr comme une entreprise décentralisée dans laquelle les cadres exercent leurs fonctions à quatre niveaux différents. Chaque niveau a un domaine de fonctions et un degré d'autorité différents. Les quatre niveaux administratifs d'une entreprise qui adopte la structure multidivisionnelle sont : l'unité opérationnelle, les directions départementales, la direction de division et la direction générale⁴. Quant aux holdings, l'encyclopédie *Universalis* le définit comme suit :

³ Il existe de nombreuses revues scientifiques consacrées à cette question. Dans le cas spécifique de l'histoire des entreprises, on peut mentionner la revue britannique *Business History*, ainsi que ses homologues américain (*Business History Review*) et français (*Entreprises et Histoire*). Dans les pays hispanophones, nous avons la *Revista de la Historia de la Economia y de la Empresa*. Ces revues multiplient les études de cas et offrent régulièrement d'utiles survols de la littérature récente consacrée à l'histoire des entreprises. Il existe également des essais globaux. Par exemple, la récente parution de Patrick Fridenson et Philip Scranton, *Reimagining Business History*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2013.

⁴ Alfred D. Chandler, *Stratégies et Structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989, p 37.

« Les sociétés “holdings”, appelées aussi sociétés de portefeuille ou sociétés de participations, sont des entreprises dont les actifs sont constitués par des participations dans des entreprises industrielles, commerciales ou financières; ces participations sont acquises dans le but d’obtenir la direction et le contrôle des sociétés concernées. Elles ne disposent pas en propre des moyens techniques d’exploitation acquis par les sociétés contrôlées ou filiales et peuvent, comme les autres sociétés, détenir des participations minoritaires ne permettant pas le contrôle des entreprises concernées.⁵ »

Alfred Chandler Jr est considéré comme celui qui a fourni une première explication d’ensemble de l’évolution des grandes entreprises dans les pays développés au XX^e siècle. Avant lui, l’histoire des entreprises se campait essentiellement dans des monographies de firmes ou de secteurs industriels spécifiques, lesquelles, trop souvent, étaient rédigées dans une perspective apologétique ou polémique. Aux États-Unis, les débats tournaient autour des Rockefeller, Carnegie et autres barons industriels de ce monde⁶. Chandler leur reprochait de ne pas faire l’effort de comprendre les changements de gestion des entreprises américaines. Son premier ouvrage, *Stratégies et Structures de l’entreprise*⁷, publié en 1962, établit une nouvelle approche en histoire des entreprises par des études comparatives et descriptives de grandes firmes américaines. Suivront *La Main visible des Managers* en 1977 (une synthèse de l’évolution organisationnelle des entreprises américaines) et *Organisation et performance des entreprises* en 1992 (analyse comparative de la montée de la grande entreprise dans trois nations différentes :

⁵ <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/holding/#>

⁶ Thomas K. McCraw, « The Challenge of Alfred D. Chandler, Jr: Retrospect and Prospect. », *Reviews in American History*, Vol 15, No 1 (Mar., 1987), p 168.

⁷ Alfred D. Chandler, *Stratégies et Structures de l’entreprise*, Paris, Éditions d’Organisation, 1989, 543 p.

les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne)⁸. On doit à Chandler d'avoir fait de l'histoire des entreprises une discipline universitaire grâce à ses généralisations sur la relation entre la stratégie et la structure, la distinction entre les secteurs de base et périphériques et le rôle des grandes entreprises et de l'innovation⁹. On lui doit également la présentation de la structure multidivisionnelle des grandes sociétés américaines qui établit une séparation claire, voire rigide, entre la direction dédiée à la stratégie et les divisions liées aux opérations quotidiennes¹⁰.

Selon Chandler, la stratégie et la structure sont les ressources utilisées par l'entreprise afin de répondre au marché. La structure est donc intimement liée à la nature du ou des marchés¹¹. Dans l'industrie sidérurgique, Chandler estime que la plupart des grandes entreprises, surtout américaines, ont adopté la forme multidivisionnelle. C'est ce qu'ont fait les entreprises américaines Armco, National Steel et United States Steel, mais tout en conservant une direction centralisée plutôt que décentralisée, et ce, même si leurs ventes, leurs actifs et leur volume croissent rapidement¹². La structure multidivisionnelle utilise de manière optimale le potentiel administratif des entreprises pour profiter de la croissance¹³.

⁸ Alfred D. Chandler, *La main visible des managers*. Paris, Economica, 1988, xxiv, 635 p.; Alfred D. Chandler, *Organisation et performance des entreprises. La Grande-Bretagne 1880-1948*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1993, 302 p.

⁹ Franco Amatori, Geoffrey Jones, *Business History Around the World*, Cambridge University Press, 2003, p 3.

¹⁰ Franco Amatori, « Business History : State of the Art and Controversies. », *Entreprises et Histoire*, Vol 2, No 55, 2009, p 20.

¹¹ Alfred D. Chandler, *Stratégies et Structures de l'entreprise*, op. cit., p 383.

¹² *Ibid*, p 331.

¹³ Alfred D. Chandler, *Organisation et performance des entreprises. La Grande-Bretagne 1880-1948*, op. cit., p 43.

Selon Chandler, le holding n'a pas un tel avantage. Son adoption relève d'une volonté d'unifier des compétiteurs non associés sous un même toit, ou encore de tirer profit de la commercialisation et de la manipulation des titres en raison de la participation d'investisseurs et de courtiers en valeur¹⁴. Chandler estime que les entreprises qui ont opté pour une structure centralisée et qui ont appliqué la rationalisation ont mieux réussi que la forme en holding¹⁵.

L'approche chandlérienne a fait des adeptes tout autant qu'elle a soulevé de nombreuses critiques. On lui reproche, entre autres, l'argument selon lequel le développement du système de gestion d'une industrie nationale doit passer par les mêmes étapes (américaines) afin de s'élever à celle de grande corporation¹⁶. L'ouvrage *Organisation et performance des entreprises* est vulnérable sur ce point. Chandler a sous-évalué le rôle des entreprises familiales, il n'a pas approfondi la forme particulière des holdings et il a passé trop rapidement sur les liens entre l'industrie et les autres secteurs, en particulier les services, qui relient la grande entreprise aux potentiels d'une nation¹⁷. Qu'il ne se soit pas attardé sur le fonctionnement du holding, forme de société privilégiée par la Grande-Bretagne, appauvrit son ouvrage. En effet, la comparaison entre les économies des États-Unis et de l'Allemagne avec la Grande-Bretagne ne tient pas compte des différences entre les structures opérationnelles et administratives de ces trois économies et de ce point de vue, la Grande-Bretagne semble désavantagée par rapport à ses homologues américaine et allemande.

¹⁴ *Ibid*, p 76.

¹⁵ *Ibid*, p 78.

¹⁶ Franco Amatori and Geoffrey Jones, *op. cit.*, p 4.

¹⁷ Franco Amatori, *op. cit.*, p 19.

Dans *The Rise of the Corporate Economy, the British Experience*¹⁸ publié en 1976, Leslie Hannah identifie les facteurs favorisant ou retardant la croissance des grandes entreprises à différents moments de l'histoire en mettant l'accent sur la période de l'entre-deux-guerres où apparaissent plusieurs développements importants. Au cours du XX^e siècle, la Grande-Bretagne connut une profonde transformation, passant de petites entreprises aux structures désorganisées et concurrentes à une concentration de grandes corporations. Hannah analyse l'augmentation de la concentration, la croissance de la production de masse et l'impact des fusions. Il explique également les changements dans la structure organisationnelle des entreprises. Il prend en compte plusieurs variables comme l'arrière-plan technique et institutionnel affectant les décisions entrepreneuriales, le rôle du gouvernement dans les règles du marché et le mouvement des rationalisations. De plus, il soutient que la tolérance officielle des pratiques restrictives a inhibé la tendance naturelle aux fusions et à la concentration. L'augmentation de la concentration doit donc être vue comme une forme dérivée du monopole. Cet ouvrage nous permet de cerner l'évolution de la grande entreprise britannique ainsi que son économie.

Bien que Chandler attribue la structure multidivisionnelle particulièrement aux firmes américaines, Hannah soutient que les firmes britanniques ont elles aussi adopté ce modèle même si ce n'est pas dans sa forme pure¹⁹. Un système décentralisé est adopté, plus par défaut que par choix, par plusieurs grandes compagnies à la suite d'une phase initiale de centralisation. Afin de contrôler les filiales, la forme en holding est la plus

¹⁸ Leslie, Hannah. *The Rise of the Corporate Economy*. Oxon, Routledge, 2006, c1976, 251 p.

¹⁹ *Ibid*, p 96.

employée et une certaine compétitivité administrative persiste en raison des politiques de contrôle et de financement appliquées au minimum. En ce sens, le système décentralisé est la forme naturelle de gestion des entreprises qui se développent par acquisitions²⁰. Dans cet ouvrage, Hannah rétablit la forme en holding comme une structure pouvant générer des bénéfices aussi bien financiers, qu'industriels et commerciaux. Par exemple, il avance que même si les holdings britanniques ne bénéficient pas d'avantages managériaux majeurs, cette forme de structure permet néanmoins le maintien du contrôle familial et offre aux entrepreneurs la possibilité de développer des compétences certaines, d'appliquer le partage des risques et des charges et de bénéficier d'une coordination commerciale et technique.

Plus récemment, les travaux de Youssef Cassis, professeur d'histoire économique et sociale à l'Université de Genève, ont fait avancer l'étude des holdings, en particulier de leur structure et performance. Dans son ouvrage, *Big Business : The European Experience in the Twentieth Century*²¹, Youssef Cassis fait une analyse comparative des économies de la France, de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne. Il restaure le rôle des entreprises familiales, examine les holdings et rétablit les performances des entreprises européennes. Il prend en compte le nombre d'employés et le capital social²². Cassis montre que la forme multidivisionnelle ne s'est étendue aux grandes firmes que lentement : « [...] in 1932, it had only been adopted by eight American, five British, and

²⁰ *Ibid*, p 97.

²¹ Youssef Cassis, *Big Business : The European Experience in the Twentieth Century*, New York, Oxford University Press Inc., 1997. 194 p.

²² Youssef Cassis, «Les grandes entreprises européennes au 20e siècle.», *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, No. 52, Numéro spécial: Les crises économiques du 20e siècle (Oct. - Dec., 1996), p 105.

three French companies.²³ » Coexistant avec d'autres formes d'organisation, le holding est présent aussi bien en France, en Grande-Bretagne qu'au Japon. Par exemple en France, les holdings contrôlent des réseaux denses de propriétés et la direction de celles-ci comporte des administrateurs communs. La structure est souple facilitant ainsi la coopération, le financement et les transferts de technologie, tout en économisant les ressources managériales. Au Japon, les *zaibatsu* étaient une forme courante d'organisation avant la Seconde Guerre mondiale comprenant des groupes diversifiés, détenus et contrôlés par une même famille²⁴.

La forme multidivisionnelle s'étend de plus en plus dans les firmes britanniques, (80 % des firmes britanniques en 1980²⁵) mais est loin d'être un gage de succès. En effet, Cassis remarque que l'adoption de la forme multidivisionnelle et du style américain de capitalisme managérial n'offre aucune garantie de succès. Il constate la performance médiocre des entreprises britanniques dans les années 1970 : la diversification et les multidivisions semblent avoir engendré une gouvernance inefficace et un manque de suivi²⁶. À l'encontre de la thèse de Chandler, il estime que les entreprises familiales aussi bien que les holdings britanniques ont connu d'excellentes performances : « More importantly, however, in all three countries (France, Allemagne, Grande-Bretagne) wealth, status, and power have been a permanent motivation for business activity and a patent manifestation of business success.²⁷ »

²³ Youssef Cassis dans, Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p 183.

²⁴ *Ibid*, p 184.

²⁵ *Ibid*, p 185.

²⁶ *Ibid*, p 185.

²⁷ Youssef Cassis, *Big Business : The European Experience in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 191.

Entre les positions de Chandler et de Cassis s'insère celle de David M. Higgins et Steven Toms, présentée dans un article paru en 2011²⁸. Ces chercheurs examinent les stratégies et structures des firmes britanniques les plus performantes entre 1950 et 1984. Plus spécifiquement, leur objectif est de faire l'analyse de la relation entre la structure organisationnelle et les performances à long terme des entreprises britanniques. Ils tentent de valider ou d'invalidier, selon les résultats, la thèse chandlérienne voulant que le modèle multidivisionnel soit le plus performant. Utilisant la méthode ROCE (rentabilité du capital investi), les auteurs n'ont retenu que les firmes qui ont résisté au temps, c'est-à-dire qui existent tout au long de la période examinée. Cette méthode leur donne un total de 200 compagnies dans 21 groupes industriels. Sur ces deux cents compagnies répertoriées, les auteurs ont déterminé les plus performantes et les moins performantes dans chaque secteur industriel. Cela leur donne donc un total de 42 compagnies. Higgins et Toms établissent ainsi la relation entre les performances financières d'une entreprise et sa structure (qui peut changer au cours de la période analysée). Leurs conclusions suggèrent que les entreprises qui ont convergé vers la forme multidivisionnelle avant 1970 ont connu des échecs tandis que celles qui l'ont adoptée après 1970 ont connu plus de succès. Les compagnies sous forme de holding ont également connu un excellent succès bien que cette structure ne garantisse pas des résultats financiers supérieurs. Pour les auteurs, l'adoption d'une structure ou l'autre est une réponse au défi de la diversification économique. Higgins et Toms démontrent que la relation entre la structure et la performance d'une entreprise est quelque peu

²⁸, David M. Higgins, Steven Toms. « Explaining corporate success : The structure and performance of British firms, 1950-84 ». *Business History*, vol. 53, no 1, 2011 : 85-119.

équivoque et encouragent des recherches plus approfondies sur le sujet. Une remise en question de la théorie chandlérienne doit également être considérée.

Bien que cet aperçu des auteurs en histoire des entreprises ne soit pas exhaustif, il nous permet de poser la question suivante, en relation directe avec le sujet de notre mémoire : est-il plus facile de nationaliser une filiale d'un holding qu'une division d'une entreprise multidivisionnelle?

1.2 La transformation des marchés

Nous nous sommes attardés sur quelques ouvrages de référence pour situer le contexte économique mondial, européen et canadien dans lequel évolue Dosco. Et comme cette dernière concentre ses activités dans les secteurs sidérurgique et houiller, nous avons également pris connaissance d'ouvrages traitant de l'évolution de ces secteurs au cours du XX^e siècle.

L'*Histoire économique mondiale : 1945-1990* d'Herman van der Wee donne un très bon tableau des différents secteurs industriels après la Seconde Guerre mondiale ainsi que de l'évolution des grandes régions du monde. Les États-Unis sortent du conflit avec une nette supériorité technologique et une suprématie économique tandis que les pays européens connaissent un ralentissement de leurs activités²⁹. Les États-Unis optent pour la libéralisation des marchés mondiaux. En Europe plusieurs mesures restrictives

²⁹ Herman Van der Wee, *Histoire économique mondiale, 1945-1990*, Louvain-la-Neuve, Academia, Duculot, c1990. p 24-30. Nous avons également consulté Raymond Vernon, *Les Entreprises multinationales: la souveraineté nationale en péril*. Paris, Calmann-Lévy, 1973 et Yves Carsalade, *Les grandes étapes de l'histoire économique : revisiter le passé pour comprendre le présent et anticiper l'avenir*, Palaiseau France : Éditions de l'École polytechnique, 2002.

sont adoptées pour rétablir l'équilibre de la balance des paiements. Dès les années 1950, la production industrielle dans le monde connaît un taux de croissance annuel élevé (5.6 % en moyenne de 1948 à 1971) et dont le facteur principal consiste dans la reprise de l'économie dans les pays occidentaux³⁰. Malgré ce fait, quelques récessions obscurcissent le paysage économique; en 1951-1952 en Europe et en 1957-1958 en Europe, aux États-Unis et au Japon³¹. On assiste également à une automatisation progressive de la production. Plusieurs entreprises doivent se moderniser pour affronter la concurrence sur les marchés mondiaux (libéralisation des marchés).

Certes, le charbon et l'acier vont bénéficier de la reprise après 1958. Mais Van der Wee montre bien l'apparition, au cours des années 1950, des premiers signes dénotant l'existence d'une capacité excédentaire dans ces secteurs et même l'accélération du remplacement du charbon par le pétrole et le gaz naturel. L'acier subit lui aussi la concurrence de métaux plus légers comme l'aluminium ou de matières synthétiques comme le plastique³². Cette évolution a bien entendu joué sur le devenir de Dosco et des entreprises œuvrant dans les mêmes secteurs.

Dans le domaine des secteurs de l'acier et du charbon, l'ouvrage de Henry Peyret *La stratégie du fer*³³ est incontournable, car il nous donne plusieurs renseignements sur l'évolution des industries et des marchés des différents continents du monde. Nous avons également consulté l'article de Philippe Mioche « La reconstruction de la

³⁰ Van der Wee, *op.cit.*, p 35.

³¹ *Ibid*, p 49.

³² *Ibid*, p.56 et 308.

³³, Henry Peyret, *La stratégie du fer*, Paris, Presses universitaires de France, 1960, 126 p.

sidérurgie européenne 1945-1949 : sérénité des uns, nouveau départ pour les autres»³⁴ et de Jean Barrette « L'industrie sidérurgique »³⁵. Nous nous servons des ouvrages de Peyret et Mioche comme références dans l'établissement du portrait de la conjoncture mondiale des industries du charbon et de l'acier. L'ouvrage de Barrette nous sert, quant à lui, à détailler le portrait de l'entreprise à l'étude.

Le livre *Un siècle d'histoire industrielle-Belgique, Luxembourg, Pays-Bas-Industrialisation et sociétés 1873-1973*³⁶ écrit par René Leboutte, Jean Puissant et Denis Scuto illustre bien l'évolution économique et industrielle de la Belgique, du Luxembourg et des Pays-Bas du début du XX^e siècle jusqu'en 1973. L'importance de cet ouvrage, en ce qui nous concerne, c'est qu'il met en lumière le développement et les transformations des industries houillère et sidérurgique dans le Benelux. La Belgique possède de grands bassins houillers et des centres sidérurgiques tandis que le Luxembourg a une longue tradition industrielle dans le secteur de la sidérurgie et sa principale richesse du sous-sol est le minerai de fer. Quant aux Pays-Bas, il possède des charbonnages exploités dans le Limburg. La troisième partie de l'ouvrage se consacre principalement aux Trente Glorieuses (1944-1973) et nous apporte plusieurs informations pertinentes sur les secteurs qui nous intéressent. On apprend, par exemple, qu'une crise charbonnière touche la Belgique en 1957-1958, ce qui exige une restructuration importante de l'industrie. Et depuis la fin des années 1950, le secteur du charbon est entré dans une phase de déclin. Les combustibles solides, qui couvraient

³⁴ Philippe Mioche, « La reconstruction de la sidérurgie européenne 1945-1949 : sérénité des uns, nouveau départ pour les autres ». *Histoire économique et société*, vol 18, n° 2, 1999, p. 397-411.

³⁵ Jean Barrette, « L'industrie sidérurgique I ». *L'Action Nationale*, 1961, (décembre), : 292-302.

³⁶ René Leboutte, Jean Puissant et Denis Scuto, *Un siècle d'histoire industrielle- Belgique, Luxembourg, Pays-Bas-Industrialisation et sociétés 1873-1973*, Éditions Sedes, 1998, 298 p.

encore 76 % de la consommation énergétique en Europe occidentale en 1952, ne représentent plus que 52 % de la consommation en 1962 et 21 % en 1992. La crise du fer entre 1965 et 1980 pose elle aussi des problèmes en matière de modernisation et de structure en Belgique et au Luxembourg³⁷. La concurrence mondiale est un autre facteur dont doivent tenir compte les sidérurgistes, car, depuis les années 1960, on assiste à une internationalisation des capitaux entre autres par le biais des compagnies multinationales. Nous retenons également cet ouvrage, car les auteurs apportent plusieurs précisions sur les industries houillère et sidérurgique qui nous serviront à faire le portrait de l'économie mondiale durant la période que nous couvrons³⁸.

1.3. Les nationalisations : approches comparatives et primauté de l'État

Et qu'en est-il des nationalisations? Comme nous avons pris connaissance de plusieurs ouvrages sur l'histoire des entreprises et sur l'économie et que nous avons une image générale de ces sujets, nous nous sommes par la suite concentrés sur des ouvrages traitant de la nationalisation d'entreprises.

Depuis quelques années, la création et le rôle des entreprises publiques soulèvent plusieurs débats dans la littérature de l'économie politique³⁹ et plusieurs auteurs remettent en cause la nationalisation comme solution idéale aux dysfonctionnements de l'entreprise privée particulièrement dans les secteurs des ressources naturelles et de la transformation. Des études ont été publiées à propos de l'expérience des nationalisations

³⁷ *Ibid*, p198-210.

³⁸ Nous avons également consulté l'ouvrage de Régine Perron, *Le marché du charbon, un enjeu entre l'Europe et les États-Unis de 1945 à 1958*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1984 et celui de Georges Tiffon, *Le charbon*, Paris, Presses universitaires de France, 1970, 334 p.

³⁹ Pier Angelo Toninelli, *The Rise and Fall of Public Enterprise in the Western World, The Framework*, Cambridge University Press, 2000, p 3.

dans différents pays, et notamment : Patrick Fridenson *Les entreprises publiques en France de 1944 à 1986*⁴⁰, Paul E. Sigmund *Multinationals in Latin America : The Politics of Nationalization*⁴¹, Pier Angelo Toninelli *The Rise and Fall of Public Enterprise in the Western World, The Framework*⁴² et Aron Shai *The indirect Nationalization of Foreign Firms in China in the 1950's*⁴³.

Avant de continuer, une définition de la notion de nationalisation s'impose. Selon Dominique Barjot, dans un article paru dans *Entreprises et Histoire*, la nationalisation « consiste dans le transfert, conformément au vœu de la communauté nationale (de la majorité des électeurs ou, à défaut, de la majorité de la représentation nationale), de la propriété d'une entité de droit privé (personne physique ou morale) à la Nation, c'est-à-dire, en fait, à l'État. ⁴⁴ » En histoire des entreprises, les nationalisations sont abordées surtout de façon dichotomique et/ou comparative, c'est-à-dire soit en divisant les deux secteurs (privé/public), soit en comparant les performances des entreprises privées et celles des entreprises publiques dans le but d'avantager un secteur sur l'autre ou d'exposer les mérites respectifs de chacun⁴⁵. Cette approche est aussi utilisée pour comparer les processus de nationalisation entre différents pays. En ce domaine, l'historiographie a une teneur idéologique particulièrement forte.

⁴⁰ Patrick Fridenson, « Les entreprises publiques en France de 1944 à 1986 », *Annali di storia dell'impresa*, 3, 1987 : 144-155.

⁴¹ Paul E. Sigmund, *Multinationals in Latin America : the Politics of Nationalization*. Madison, University of Wisconsin Press, 1980. xi, 426 p.

⁴² Pier Angelo Toninelli, *The Rise and Fall of Public Enterprise in the Western World, The Framework*, Cambridge University Press, 2000, 320 p.

⁴³ Aron Shai, « The Indirect nationalization of foreign firms in China in the 1950's ». *Annales historiques de l'électricité*, vol. 1, no 1, 2003, p 103-114.

⁴⁴ Dominique Barjot, *Nationalisations et Dénationalisations : Une mise en perspectives historiques*, dans Martin Chick et Pierre Lanthier, « Nationalisations et Dénationalisations. », *Entreprises et Histoire*, Éditions Eska, No 37, décembre 2004, p 16.

⁴⁵ Aron Shai, *op. cit.*, p. 104.

1.4 Traiter les nationalisations

Robert Millward dans le *Oxford Handbook of Business History*⁴⁶ et Dominique Barjot dans la revue *Entreprises et Histoire*⁴⁷ promeuvent les études comparatives touchant aux relations entre l'État et l'entreprise privée et aux processus de nationalisation et de dénationalisation dans les différents pays européens. Ce type d'approche n'est pas pratiqué par tous les historiens. Par exemple, Pier Angelo Toninelli aborde le thème de l'entreprise publique dans une perspective historique. Il décrit d'abord les motivations et le champ d'activités de l'entreprise publique; il traite ensuite de l'origine et de l'évolution de ce type d'entreprise; finalement, il introduit la question du déclin des entreprises publiques⁴⁸. Il considère que l'histoire est caractérisée par l'alternance des phases : intervention de l'État dans l'économie et ensuite réactions qui poussent dans une direction opposée⁴⁹. De nouvelles relations État/Entreprises se mettent en place. Il est intéressant de constater que, tout comme les relations évoluent, les lois nationales et internationales en matière d'interventionnisme étatique changent également. L'ouvrage suivant en fournit un exemple.

Paul Sigmund, spécialiste en histoire politique de l'Université de Princeton, étudie, dans son ouvrage *Multinationals in Latin America : the Politics of Nationalization*⁵⁰, les nationalisations en Amérique latine : les investissements étrangers (surtout britanniques et américains), les lois nationales et internationales relatives aux

⁴⁶ Robert Millward, *Business and the State*, dans Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008. p 529.

⁴⁷ Dominique Barjot, *Nationalisations et Dénationalisations : Une mise en perspectives historiques*, dans Martin Chïck et Pierre Lanthier, *op. cit.*, p 9

⁴⁸ Pier Angelo Toninelli, *op. cit.*, p 4.

⁴⁹ *Ibid*, p 22.

⁵⁰ Paul Sigmund, *op.cit.*, 426 p.

entreprises en pays étranger, les relations entre les États d'Amérique latine et les entreprises étrangères, enfin la prise de contrôle et la confiscation de ces entreprises par les pays concernés. L'étude de Sigmund est très intéressante du point de vue légal. En effet, il étudie cinq épisodes d'affrontement entre les États-Unis et les pays d'Amérique latine où ont eu lieu les nationalisations, dont le Mexique, Cuba, le Chili, le Pérou et le Vénézuéla. Dans chaque cas, il identifie les conditions préalables à la nationalisation, sur les plans économique et politique. De même, il présente les arguments de chaque partie et décrit les événements subséquents suite aux nationalisations des entreprises concernées. Son ouvrage est plutôt une synthèse. Même s'il n'est lié d'aucune façon à l'analyse du cas de Dosco, il demeure essentiel pour la compréhension des différents processus de nationalisation dans les États d'Amérique latine.

Les travaux de l'historien Aron Shai abordent le processus des nationalisations d'une façon originale. En effet, dans son article « The Indirect Nationalization of Foreign Firms in China in the 1950's »⁵¹, Shai aborde la politique originale du gouvernement chinois à l'endroit des entreprises étrangères⁵². Il explique qu'en Chine, il n'y a pas eu d'expropriation ni de nationalisation directe des entreprises étrangères (surtout britanniques et françaises), mais bien une prise de contrôle indirecte par les autorités chinoises. Cette prise de contrôle s'est effectuée sans paiement de compensation et sans endosser la responsabilité financière d'une confiscation⁵³. Les investisseurs étrangers ont vu cette prise de contrôle comme une confiscation directe : « [...] rentals were frozen, taxation raised, demands for considerable repairs at short notice were made, and

⁵¹ Aron Shai, *op.cit.*, p 103-114.

⁵² *Ibid*, p. 103-104.

⁵³ *Ibid*, p 113.

massives fine imposed. But, again, no outright confiscation as such or a legal nationalization was carried out.⁵⁴ » L'approche d'Aron Shaï est intéressante, car elle développe l'argument selon lequel le problème de la nationalisation ne doit pas être analysé de manière dichotomique⁵⁵. La nationalisation de Dosco n'est pas la conséquence d'une prise de contrôle indirecte. Cependant, comme nous étudions la forme qu'a prise la nationalisation de ses actifs, il s'avère important de souligner comment le processus se présente dans d'autres parties du monde.

Tous ces auteurs ont travaillé sur les nationalisations qui se sont produites dans différents pays et sur les divers processus qui leur sont inhérents. Cependant, leurs approches se situent principalement du point de vue de l'État ou de l'entreprise publique et non du point de vue de la compagnie qui doit se départir de ses installations. Cependant, des travaux comme ceux de Sigmund ou de Shai, abordent également la nationalisation des entreprises du point de vue de l'entreprise privée. C'est cette voie que nous nous proposons d'emprunter.

1.5 Peu d'études sur la nationalisation de la sidérurgie au Québec et sur la grande entreprise

Au Québec, le gouvernement intervient directement, par le biais de sociétés d'État, dans les secteurs des finances (SGF, Caisse de dépôt et placements) et des ressources naturelles (l'électricité, l'acier, les mines, la forêt). Sur la nationalisation de l'électricité, bien des historiens et des chercheurs d'autres disciplines (économie,

⁵⁴ *Ibid*, p 105.

⁵⁵ *Ibid*, p 103.

sociologie) ont étudié le processus (Par exemple, R.Comeau⁵⁶, C.Bellavance⁵⁷). Le secteur sidérurgique fut également nationalisé, mais il demeure souvent dans l'oubli. Bien peu d'études ont été publiées sur la nationalisation de la sidérurgie. La plupart des quelques études effectuées sur le sujet ne cadrent pas dans les axes de recherche de ce mémoire, car, ils abordent la nationalisation de la sidérurgie du point de vue de l'État. Pensons entre autres à l'ouvrage très intéressant d'Albert Cholette, *Le fer du Nouveau-Québec et la saga de la sidérurgie – la faillite d'un rêve*⁵⁸. Il y traite de l'idée d'une sidérurgie intégrée au Québec et de sa nationalisation. Les étapes politiques qui y ont conduit sont présentées de même que les différents acteurs. Le mémoire *L'interventionnisme étatique : le cas Sidbec*⁵⁹ de Carole Campagna, du département de science politique de l'Université de Montréal, traite des transformations de l'État et de l'interventionnisme économique à partir des années 1960. Elle s'appuie sur le modèle théorique du matérialisme historique. Elle analyse les classes sociales et considère que le nationalisme et les pressions politiques, tant de la classe moyenne qu'ouvrière, permirent l'essor de l'intervention de l'État et la création de Sidbec. L'analyse des classes sociales et de leurs influences sur l'interventionnisme étatique n'est pas l'objectif de ce mémoire. Cependant, un autre mémoire, *L'acier moteur de développement : analyse du bien-fondé de la mise sur pied d'une sidérurgie publique au Québec*⁶⁰, provenant d'une étudiante aux HEC, Monique Viranyi, est abordé selon les performances de l'entreprise (Sidbec).

⁵⁶ Robert Comeau, Yves Bélanger, *Hydro-Québec autres temps, autres défis*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995, 352 p.

⁵⁷ Claude Bellavance, *Shawinigan Water and Power 1898-1963. Formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*, Les Éditions du Boréal, 1994, 345 p.

⁵⁸ Albert Cholette, *Le fer du Nouveau-Québec et la saga de la sidérurgie : la faillite d'un rêve. Dossier historique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2000. 436 p.

⁵⁹ Carole Campagna, *L'interventionnisme étatique le cas Sidbec*. Mémoire, Montréal, Université de Montréal, 1980.

⁶⁰ Monique Viranyi, *L'acier moteur de développement: analyse du bien-fondé de la mise sur pied d'une sidérurgie publique au Québec*, Mémoire, Montréal, HEC, 1984.

Elle recueille des témoignages des clients de Sidbec pour connaître le ratio des achats effectués chez ce fournisseur. Elle conclut que Sidbec a sa place parmi les autres aciéries canadiennes. Les informations contenues dans ce mémoire sont des plus intéressantes malgré l'approche exclusivement économique. Notre mémoire viendra donc, ici, combler une lacune.

Des monographies sur l'histoire des mines telles que les ouvrages de Pierre Paquette *les mines du Québec 1867-1975-une évaluation critique d'un mode historique d'industrialisation nationale*⁶¹ (2000) et de Marc Vallières *Des mines et des hommes. Histoire de l'industrie minière québécoise. Des origines au début des années 1980*⁶² (1988) apportent quelques informations générales et pertinentes sur la création de Sidbec. Ils décrivent l'histoire des mines au Québec, les différents types de minéraux retrouvés ainsi que la géographie des gisements. Ils apportent une vue d'ensemble du développement du secteur minier au Québec. Cependant, la création de Sidbec y est abordée sous l'angle de l'entreprise publique tandis que notre choix adopte l'angle de l'entreprise privée. Et d'ailleurs, comme nous nous concentrons principalement sur Dosco dont les mines de charbon sont situées en Nouvelle-Écosse, des ouvrages sur l'histoire minière du Québec, bien qu'instructifs, ne nous en apprennent guère sur celle d'autres provinces.

⁶¹ Pierre Paquette, *Les mines du Québec, 1867-1975, une évaluation critique d'un mode historique d'industrialisation nationale*. Outremont, Québec, Carte Blanche, 2000. 371 p.

⁶² Marc Vallières, *Des mines et des hommes : histoire de l'industrie minière québécoise, des origines au début des années 1980*. Québec, Publications du Québec, 1989, xviii + 439 p.

1.6 Sur Dosco

Un autre mémoire traite spécifiquement de la compagnie Dosco. Écrit par Tom Webb du département de science politique de l'Université de Carleton en 1973, le sujet est abordé sous le thème du régionalisme. Intitulé *The Dosco Crisis : Some political aspects of a regional economic problem*⁶³, l'ouvrage montre les relations entre le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement fédéral en temps de crise économique, plus précisément la crise de l'acier. Il éclaire les orientations régionales qui sont propres à la Nouvelle-Écosse. En conclusion, Webb justifie le sauvetage de l'industrie sidérurgique de la province par le gouvernement fédéral en raison de la fermeture définitive du complexe sidérurgique prévue par Hawker Siddeley (actionnaire majoritaire de Dosco) et dont les répercussions sur les plans social et économique auraient été dramatiques pour la province. Cet ouvrage est très intéressant pour comprendre la nationalisation des installations de Dosco en Nouvelle-Écosse. Malgré la liaison entre la vente des actifs en Nouvelle-Écosse et ceux du Québec, ce mémoire ne traite pas des installations qui nous intéressent.

1.7 Sur la grande entreprise

L'ouvrage de Claude Bellavance *Shawinigan Water and Power 1898-1963, Formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*⁶⁴, rejoint nos intérêts. En effet, ce livre décrit l'histoire de ce holding de sa formation en 1898 à sa nationalisation par le gouvernement québécois en 1963. L'auteur propose d'examiner le rôle de Shawinigan

⁶³Thomas Webb, *The Dosco Crisis: Some political Aspects of a Regional Economic Problem*. Mémoire, University of Carleton, 1973, 199 p.

⁶⁴ Claude Bellavance, *Shawinigan Water and Power 1898-1963, Formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*, Les Éditions du Boréal, 1994, 345 p.

Water and Power dans le secteur de l'hydroélectricité québécoise en faisant, entre autres, l'analyse du groupe et ses finances et ses rapports avec l'État québécois. Il examine également la formation de l'entreprise et son expansion, ses stratégies industrielles et son mode de financement et de gestion et le marché québécois de l'hydroélectricité⁶⁵. En abordant la création de la compagnie d'Hydro-Québec en 1944, l'auteur analyse la remise en question du leadership de la compagnie et l'étatisation des entreprises de production et de distribution privées⁶⁶. Il utilise les archives de l'entreprise afin d'expliquer le rôle que joue SWP dans l'économie québécoise, en particulier la création de toutes pièces d'un marché de l'électricité⁶⁷. Cet ouvrage est celui qui se rapproche le plus de notre étude, en ce sens qu'il utilise le point de vue de l'entreprise et examine sa nationalisation par le gouvernement québécois et les étapes qui y ont mené.

En ce qui concerne la grande entreprise privée au Québec, les études de Gilles Piédalue adoptent une approche des plus intéressantes. Son article, *Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930*⁶⁸, sans être d'une grande pertinence pour la question de la nationalisation, l'est cependant quand il aborde les acteurs de la grande entreprise (acteurs que nous retrouvons également dans l'industrie sidérurgique tels que Herbert Holt et James Gundy). Dans cet article, Piédalue montre les facteurs qui empêchèrent la création d'un cartel canadien du papier. Entre autres, le surinvestissement dans ce secteur, le fort endettement des sociétés papetières et la dépendance presque entière des producteurs canadiens de papier journal envers le

⁶⁵ *Ibid*, p 28-29.

⁶⁶ *Ibid*, p 9.

⁶⁷ *Ibid*, p 28.

⁶⁸ Gilles Piédalue, « Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930 ». *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, no 2, 1976, : 223-258.

marché américain pour écouler leur produit⁶⁹. Qui plus est, cet article s'appuie sur une étude que l'auteur a effectuée précédemment sur les groupes financiers au Canada entre 1900 et 1930 et qui montre, par l'utilisation de la méthode des administrateurs communs, qu'un groupe de plus en plus restreint de personnes dirige les principales sociétés au Canada dans le premier tiers du vingtième siècle⁷⁰. Cette méthode permet d'éclairer les jeux de pouvoir dans les grandes industries comme le papier, le charbon et la sidérurgie.

Les articles de Jean Charette parus dans l'*Action nationale* de décembre 1961 et de janvier et février 1962 retiennent également notre attention. Sous le titre de « L'industrie sidérurgique au Canada »⁷¹, l'auteur promeut l'installation d'une usine sidérurgique intégrée dans la province de Québec et qui soit sous le contrôle des « Canadiens français ». Mais ce sont particulièrement les parties I et II de son article qui suscitent le plus d'intérêt. En effet, l'auteur énumère les membres des conseils d'administration de Stelco, de Dominion Foundries and Steel Ltd à Hamilton, d'Algoma Steel et de Dosco. En plus de faire la liste des membres des conseils d'administration, Jean Charette analyse les administrateurs communs de ces compagnies. Ces articles pourront donc servir à analyser les liens qui unissent Dosco à d'autres entreprises et nous permettre d'évaluer le poids du conseil d'administration dans l'économie.

⁶⁹ *Ibid*, p. 253.

⁷⁰ *Ibid*, p, 223.

⁷¹ Jean Barrette, « L'industrie sidérurgique I ». *L'Action Nationale*, 1961, (décembre), : 292-302.

2. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

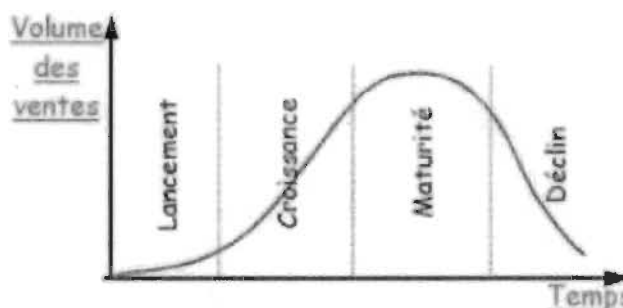
Comme peu d'études sur les processus de nationalisation adoptent le point de vue de l'entreprise privée et comme peu d'études ont été écrites sur la nationalisation de la sidérurgie au Québec en général, ce mémoire tente donc de combler une lacune dans l'historiographie. Il se concentrera sur Dosco et ses stratégies les années précédant la nationalisation. À cet effet, quatre hypothèses de travail peuvent être avancées.

1- Au moment où nous avons lancé cette recherche, une première incursion dans les sources suggérait que Dosco connaît des difficultés financières tout au long des années 1960. Les rapports financiers de Dosco et d'A.V.Roe Canada font état de problèmes financiers communs. Dosco serait-elle victime de problèmes provenant du groupe auquel elle appartient? C'est à partir des années 1960 que les performances financières de Dosco sont à la baisse. Il faudra examiner la place occupée par Dosco au sein des groupes canadien et britannique qui contrôlent son capital. Pouvons-nous supposer un désintérêt de la part des gestionnaires et des compagnies actionnaires majoritaires, en l'occurrence A.V.Roe Canada et Hawker Siddeley Group? Les conseils d'administration et exécutif de Hawker Siddeley Group (Angleterre), d'A.V.Roe Canada, Ltd et de Dosco, avec leurs administrateurs communs, se sont-ils éloignés des réseaux économiques et financiers qui contribuaient à leur fonctionnement et à leur soutien? Hannah, dans l'ouvrage mentionné plus haut, prend l'exemple de Hawker Siddeley Group qu'il décrit comme une confédération de filiales dirigée de façon

relâchée avec peu de contrôle central.⁷² Les déboires de Dosco peuvent-ils être attribués à la structure en forme de holding?

2- Comme une bonne partie des bénéfices proviennent de l'exploitation de houille et de la production d'acier en Nouvelle-Écosse, on peut se demander si la maturation des industries houillère et sidérurgique est une cause des résultats décevants de Dosco. En économie, on parle de cycle de vie d'un produit. Ce cycle se divise en quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité-saturation et le déclin⁷³.

FIGURE 1
Cycle de vie d'un produit



source : http://www.memoireonline.com/11/12/6441/m_Limpact-de-la-publicite-sur-le-lancement-dun-nouveau-produit-cas-Pepsi-Max-au-Maroc7.html

Se référer également à l'ouvrage de Raymond Vernon, *Les entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril*.

La phase de lancement est celle où le produit arrive sur le marché et est caractérisée par un lent démarrage des ventes, car le produit est peu connu des consommateurs. C'est une phase cruciale, car la mise en marché est onéreuse et le produit doit répondre aux exigences des consommateurs. Pendant la phase de croissance,

⁷² Leslie Hannah, *op.cit.*, p 97.

⁷³ Marc Vandercammen, *Marketing*, De Boeck, p 308.

si le marché répond de façon satisfaisante, les ventes et les profits vont augmenter mais de nouveaux concurrents prendront place également dans ce marché. L'entreprise se trouve ainsi devant un choix : investir les bénéfices et en récolter les fruits dans la phase suivante par l'amélioration de sa position sur le marché ou bien elle les conserve. Au cours de la phase de maturité-saturation, la croissance et les ventes de l'entreprise diminuent. Elles se maintiennent à un niveau constant. C'est dans la phase de maturité que le produit est le plus rentable, mais au fur et à mesure que des investissements seront injectés dans l'entreprise pour soutenir le produit face à ses concurrents, le bénéfice va diminuer et la rentabilité s'effriter. À la phase de déclin, les ventes du produit diminuent en raison de l'arrivée de nouveaux produits ou de concurrents plus aguerris⁷⁴. Le rapport annuel de Dosco de 1966 signale un fléchissement du marché mondial de l'acier et la concurrence étrangère fait baisser les exportations. De plus, l'industrie de la houille est en déclin. Force est de constater qu'elle n'assure plus aucune rentabilité, la houille ayant été déclassée par de nouvelles énergies combustibles (gaz, pétrole)⁷⁵. Il est possible que la compagnie Dosco, avec ses produits de l'acier et du charbon, ait atteint un niveau de maturité-saturation et entame son processus de déclin. Un examen approfondi du contexte politique et économique de l'époque nous permettra de valider ou d'infirmer cette hypothèse.

3- Autre piste à vérifier, la gestion de l'entreprise et sa stratégie pour faire face à la concurrence sur le marché mondial. Dosco est confrontée, dès le début des années 1960, à la concurrence autant nationale qu'étrangère : « These foreign producers,

⁷⁴ *Ibid.*, p 309-310.

⁷⁵ R.A. Simpson et L.P.Christmas, « Coal and Coke », *Canadian minerals Yearbook 1968*, Mineral report no 18, Mineral Resources Branch Department of Energy, Mines and Resources, Ottawa, 1970, p 161.

with lower wage and tax costs, and in many cases with equipment better than that of Canadian industry, are cutting into markets not only abroad, but here at home, as well.⁷⁶»

Dosco a-t-elle su relever les défis posés par cette concurrence?

4- Une dernière hypothèse est envisagée : les membres du conseil d'administration ainsi que l'exécutif perdent de plus en plus leur influence vis-à-vis des instances politiques et économiques en place. Dans un article paru dans la revue britannique *Flight* le 28 août 1959, on mentionne que les relations entre le premier ministre canadien Diefenbaker et quelques administrateurs communs à Hawker Siddeley Group, A.V.Roe Canada, Ltd et Dosco sont des plus tendues⁷⁷. La perte d'influence des dirigeants sera certainement une piste à explorer dans le cadre de ce travail.

3. PRÉSENTATION ET UTILISATION DES SOURCES

Dans le cadre de cette étude, nous comptons mettre à contribution les rapports annuels de la compagnie Dosco entre 1957 et 1968. Cette source nous permet d'évaluer les rendements et les performances de l'entreprise sur plus de dix ans. Également, nous y percevons les stratégies appliquées par Dosco relativement à ses nombreuses usines et son plan d'expansion et de diversification industrielle. En outre, les rapports annuels de Dosco jumelés aux manuels *Moody's Industrial Manual* permettent de comparer les administrateurs communs des compagnies concernées. La revue britannique d'aviation *Flight*, qui comporte plusieurs articles concernant les trois entreprises et ses administrateurs, est également utilisée pour comprendre les contextes politiques et

⁷⁶ Dominion Steel and Coal Corporation *Rapport annuel de Dosco*, 1961, p 8.

⁷⁷ « Canadian Aviation in 1959 », *Flight*, vol, 76, no. 2633, 28 août 1959, p 79.

économiques et les relations entre les administrateurs et le gouvernement fédéral canadien. Les rapports annuels de Dosco sont importants pour l'objet de cette étude mais demeurent tout de même limités concernant les décisions internes de l'entreprise. En effet, nous n'avons pas eu accès aux procès verbaux ni à d'autres documents d'archives de Dosco. Nous avons fait les démarches afin de les trouver mais elles se sont avérées infructueuses. Nous avons contacté l'actuelle entreprise établie à Contrecoeur, Arcelor Mittal, mais celle-ci ne détenait pas les archives de Dosco. Nous avons ensuite fouillé les fonds d'archives de Sidbec et/ou de Dosco à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec sans plus de résultats. À la Bibliothèque et Archives du Canada, nous n'avons trouvé aucun fonds d'archives de Dosco incluant les procès-verbaux de l'entreprise ni aucun document pertinent pour notre recherche. Nous avons finalement trouvé les rapports annuels de Dosco couvrant les années de 1958 à 1968 à l'University of British Columbia.

Nous utilisons également les *Annuaire des minéraux du Canada* de 1957 à 1968, rédigés par la division des ressources minérales de concert avec la division des mines du ministère des Mines et des Relevés techniques. Ces ouvrages comportent plusieurs statistiques et résumés relatifs à l'industrie houillère et sidérurgique pour chaque province du Canada. Par exemple, on retrouve des données sur la production, l'exportation, l'importation, le transport, la recherche et le développement et les subventions. Les informations contenues dans les *Annuaire des minéraux du Canada* proviennent du Bureau fédéral de la statistique à l'exception des données fournies par les sociétés elles-mêmes. Les chiffres relatifs aux exploitations des sociétés minières ont été fournis directement par elles au Ministère des Mines et des relevés techniques ou ont été

extraits de leurs rapports annuels. La plupart des cotes proviennent des rapports de bourse ordinaires publiés à Montréal, Londres ou New York. Le dépouillement de ces sources nous permet de mettre en lumière l'évolution de ces secteurs. Nous employons également les *Minerals Yearbook* du Bureau of Mines des États-Unis des années 1945 à 1968. Les données recueillies nous permettent de dégager les tendances de la production mondiale de houille et d'acier.

Plusieurs journaux sont également mis à contribution dans notre mémoire. Ils permettent d'appuyer d'autres sources ou confirment certaines hypothèses avancées. Nous utilisons les grands quotidiens suivants : *The Montreal Gazette*, *Quebec Chronicle Telegraph*, *The Ottawa Citizen*, *La Presse* et *Le Devoir*. Les années consultées s'étendent sur la totalité de notre période.

Une dernière source est mise à contribution dans cette étude. Il s'agit du contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada, Ltd (A.V.Roe Canada, Ltd a changé de nom en 1962 pour Hawker Siddeley Canada, Ltd). Nous pouvons ainsi voir les modalités de la transaction entre les deux parties et cerner les avantages que retire Dosco de cette transaction.

4. METHODES ET STRATEGIES DE RECHERCHE

Ces sources permettent d'adopter une approche autant quantitative que qualitative. En effet, avec les rapports annuels de Dosco, les *Annuaire des minéraux du Canada* et les *Minerals Yearbook* nous avons produit des tableaux statistiques et dégager l'évolution des profits et des pertes de l'entreprise, des investissements, des subventions,

etc. Nous pouvons également voir l'évolution de la production mondiale de houille et d'acier et dégager le profil économique des industries houillère et sidérurgique. Les sources mentionnées nous permettent également de décrire, de comprendre et de connaître la position de Dosco sur les plans politique et économique de même que ses relations avec les gouvernements du Canada, de la Nouvelle-Écosse et du Québec. Nous pouvons également dessiner le portrait de la transaction entre le gouvernement du Québec et Dosco et voir si elle fut à son avantage ou à son désavantage.

Nous avons constitué une base de données des renseignements jugés importants avec OD CIEQ. Pour les données quantitatives, nous avons utilisé le programme Excel de la suite Microsoft Office. Excel a servi également à faire des tableaux statistiques avec les données que nous avons recueillies. Quant au contrat signé entre Hawker Siddeley Canada, Ltd et Dosco, les données ont été saisies dans OD CIEQ. Comme ce document comporte également des données quantitatives, nous avons utilisé Excel pour obtenir un portrait de la transaction financière entre les deux parties.

CHAPITRE 2

LE CHARBON, LA SIDÉRURGIE ET DOSCO

Sur tous les continents, les industries du charbon et de la sidérurgie ont évolué rapidement après la Seconde Guerre mondiale. La reconstruction en Europe, la demande et la production accrues des ressources de base et le développement technologique incitent les entreprises à investir massivement dans leurs installations. Une analyse mondiale et canadienne des développements de ces industries est donc présentée dans la première partie de ce chapitre afin de situer le contexte dans lequel évolue Dosco. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des holdings concernés dans notre mémoire, soit Hawker Siddeley Group, A.V.Roe Canada Ltd. et Dosco. Une brève description historique de chacune de ces entreprises ainsi qu'un survol de leur production, de leurs filiales et de leur développement dans les secteurs industriels dans lesquels elles évoluent seront présentés afin de discerner l'influence qu'elles exercent les unes sur les autres. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'analyse des administrateurs de ces entreprises.

1. APRÈS LA SECONDE GUERRE, UN MONDE EN CHANGEMENT

Dans les deux décennies qui suivent la Seconde Guerre mondiale, la production de charbon, après une forte reprise, se met à décliner, surtout dans les pays d'Europe et d'Amérique, tandis que la Chine et l'U.R.S.S. importent de moins en moins et suffisent à leur besoin : « Les secteurs considérés de plus en plus comme des secteurs traditionnels

dans les pays industrialisés occidentaux connaissaient une croissance remarquable dans les pays en développement.⁷⁸ » Pendant ce temps, les complexes sidérurgiques se multiplient et les entreprises inaugurent des programmes d'expansion et/ou de modernisation. Plusieurs joueurs entrent dans le marché et concurrencent les entreprises déjà établies. Dès lors, ces dernières augmentent leur capacité de production afin de demeurer compétitives. Il s'ensuit une surproduction. Cette double évolution du charbon et de l'acier n'est pas sans affecter Dosco.

1.1 L'industrie du charbon

Dans la première moitié du XX^e siècle, le charbon joue encore un rôle important dans l'économie mondiale. Il est principalement utilisé pour le chauffage résidentiel et commercial, pour ses applications industrielles, ainsi que pour l'alimentation de locomotives et des centrales thermiques. Une grande part de la houille transformée en coke est utilisée pour les fours servant à la transformation de l'acier. En Europe occidentale, on retrouve les bassins houillers principalement en Belgique, en Allemagne, en Grande-Bretagne et, dans une moindre mesure, en France, en Italie et dans les Pays-Bas. Ajoutons également les pays sous influence soviétique, et notamment la Pologne après 1945 et bien entendu l'U.R.S.S. En Amérique, les États-Unis arrivent en première place pour la production de charbon suivis du Canada et du Chili. En Asie, les principaux producteurs sont la Chine et le Japon⁷⁹.

⁷⁸ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 222

⁷⁹ Henry Peyret, *op. cit.*; Régine Perron, *op. cit.*; Georges Tiffon, *op. cit.*, p. 10-107-119.

À la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'Europe se reconstruit. Les besoins en énergie sont immenses et le charbon connaît une forte demande⁸⁰. En nous basant sur les *Minerals Yearbook* du *Bureau of mines* des années 1950, 1953, 1959, 1964, 1970 (États-Unis), nous pouvons affirmer que la reprise de l'industrie houillère dans le monde est indiscutable. Prenons par exemple certains pays européens. En Belgique, où le gouvernement fixe le prix de vente du charbon à un niveau délibérément bas afin de relancer la consommation intérieure et surtout d'alimenter le commerce extérieur, la production passe de 22 852 t/m en 1946 à 27 321 t/m en 1950. La Grande-Bretagne atteint une augmentation de 13.8 % entre 1946 et 1950 et la République fédérale d'Allemagne atteint une hausse impressionnante de sa production de 76 % en cinq ans. Tout comme la République fédérale d'Allemagne, la Russie fait un bond impressionnant d'un peu plus de 61 % de 1946 à 1950.

En Amérique, le Canada maintient sa progression en passant d'une production de 14 776 t/m en 1946 à 17 363 t/m en 1950. Les États-Unis et le Chili conservent leur niveau de production entre les années 1946 et 1950. En Asie, la Chine double sa production de charbon entre 1946 et 1950 passant de 11 475 t/m à 37 000 t/m et le Japon se remet progressivement de la défaite avec, en 1950, une production de près de 17 000 t/m de plus qu'en 1946.

De 1946 à 1950, la production de houille ne cesse d'augmenter autant pour les pays d'Amérique, d'Europe comme d'Asie. Nous observons toutefois une baisse de 27 % de la production aux États-Unis entre 1948 et 1949 qui est essentiellement causée

⁸⁰ René Leboutte, Jean Puissant et Denis Scuto, *op. cit.*, p 197

par une baisse des exportations et de la demande intérieure ainsi que par 421 grèves dans les mines de charbon équivalant à une perte de 15 jours par homme par grève⁸¹.

La croissance de l'après-guerre ne durera pas. Les années 1960 marquent en effet une rupture si bien qu'en 1968, année de la nationalisation des actifs de Dosco par le gouvernement québécois, la majorité des pays européens ont considérablement amenuisé leur production de charbon par rapport à la décennie précédente. La forte demande de charbon dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale et la montée des prix pendant la Guerre de Corée (1950-1953) ont donné un élan à la production de charbon partout dans le monde mais dès le milieu des années 1950, la récession s'annonce et les signes d'excédent de charbon sur les marchés sont apparents⁸². On assiste également à un changement dans l'économie des énergies. Le pétrole, le gaz naturel de même que le nucléaire prennent une plus grande part des marchés tandis que le charbon, comme source d'énergie, devient de plus en plus inutilisé et consommé : « Depuis la fin des années 1950, l'industrie charbonnière en Europe occidentale est frappée d'un déclin irrémédiable. Les combustibles solides, qui couvraient encore 76 % de la consommation énergétique en Europe occidentale en 1952, ne représentent plus que 52 % de la consommation en 1962 et 21 % en 1992.⁸³ » De plus, en Europe comme au Japon, les coûts d'exploitation au cours des années 1960 sont à la hausse tandis que les réserves de charbon s'épuisent inexorablement⁸⁴.

⁸¹ W. H Young, R. L. Anderson, E. M. Hall, « Coal-Bituminous and lignite », *Minerals Yearbook 1949*, Bureau of Mines, United States Government Printing Office, 1951, p 261.

⁸² Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 49 et 56.

⁸³ René Leboutte, Jean Puissant et Denis Scuto, *op. cit.*, p 209.

⁸⁴ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 106.

TABLEAU 1
Production mondiale de charbon bitumineux, lignite et anthracite en millier de tonne métrique

| <i>Pays</i> | <i>1946</i> | <i>% de la producti on totale</i> | <i>1950</i> | <i>% de la producti on totale</i> | <i>1955</i> | <i>% de la producti on totale</i> | <i>1960</i> | <i>% de la productio n totale</i> | <i>1968</i> | <i>% de la productio n totale</i> |
|--|------------------------|---|------------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|
| <i>Canada</i> | 14 776 | 1% | 17 363 | 1% | 14 819 | 0.6% | 11 011 | 0.4% | 11 008 | 0.3% |
| <i>Chili</i> | 1 743 | 0.1% | 2 217 | 0.1% | 2 544 | 0.1% | 1 621 | | 1 776 | |
| <i>Etats-Unis</i> | 539 254 | 37% | 507 096 | 28% | 490 839 | 21% | 434 329 | 15% | 556 706 | 18% |
| <i>U.R.S.S</i> | 161 000 ¹ E | 11% | 260 000 ¹ E | 14.3% | 431 288 ² | 18.3% | 565 690 ² | 19.5% | 654 970 ² | 21% |
| <i>République fédérale d'Allemagne</i> | 106 848 | 7.3% | 188 139 | 10.3% | 244 829 | 10.4% | 263 885 ³ | 9.1% | 235 374 ⁴ | 7.6% |
| <i>Belgique</i> | 22 852 | 1.6% | 27 321 | 1.5% | 32 981 | 1.4% | 24 763 | 0.9% | 16 321 | 0.5% |
| <i>France</i> | 59 819 ³ | 3.9% | 52 521 ⁴ | 2.9% | 63 260 ⁴ | 2.7% | 64 204 ⁴ | 2.2% | 49 750 ⁴ | 1.6% |
| <i>Grande- Bretagne</i> | 193 117 | 13% | 219 796 | 12% | 248 228 | 10.5% | 216 838 | 7.5% | 183 759 | 6% |
| <i>Italie</i> | 2 699 | 0.2% | 1 812 | 0.1% | 1 713 | 0.07% | 1 687 | | 2 307 | |
| <i>Pays-Bas</i> | 8 813 | 0.6% | 12 441 | 0.7% | 13 393 | 0.6% | 13 781 | 0.5% | 7 567 | |
| <i>Chine</i> | 11 475 | 0.8% | 37 000 | 2% | 102 700 | 4.4% | 460 000 | 16% | 330 000 E | 11% |
| <i>Inde</i> | 30 186 | 2.1% | 32 826 | 1.8% | 42 813 | 1.8% | 58 026 | 2% | 82 606 | 2.7% |
| <i>Japon</i> | 22 728 | 1.5% | 39 745 | 2.2% | 48 271 | 2% | 57 844 | 2% | 51 708 | 1.7% |
| <i>Total de la Production mondiale</i> | 1 471 000 | | 1 812 000 | | 2 352 668 | | 2 899 300 | | 3 086 366 | |

Bureau of Mine, Minerals Yearbook 1950, 1953, 1959, 1964, 1970

E: Estimé

1 : URSS européenne seulement

2 : URSS européenne et asiatique

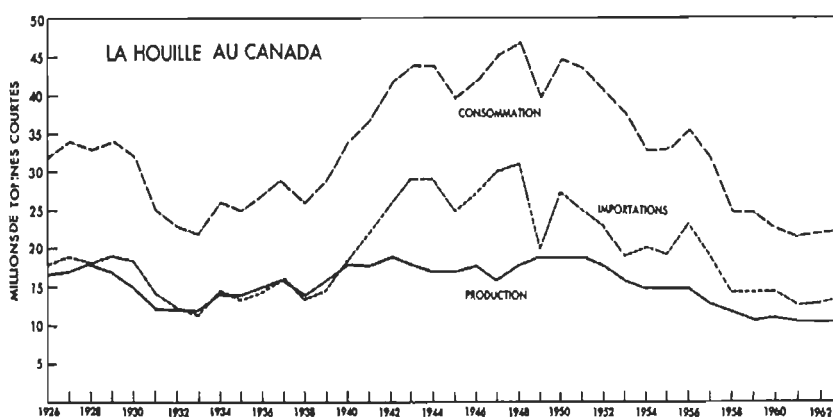
3 : incluant la Saar

4 : excluant la Saar

En examinant le tableau 1, nous constatons effectivement que la production de charbon a chuté considérablement au cours des années 1950 et 1960, surtout dans les pays occidentaux (à part les États-Unis où l'augmentation de la production est due à une consommation accrue des services d'électricité)⁸⁵. Les pays en développement, comme le confirme Van der Wee dans son *Histoire économique mondiale*, deviennent, avec les États-Unis, les principaux producteurs de charbon dans le monde : « En 1975, URSS, US et Chine assuraient ensemble 75 % du total de la production mondiale.⁸⁶ »

Le tableau ci-haut nous montre également que le Canada ne fait pas exception par rapport aux autres pays occidentaux. En effet, la production n'a cessé de chuter au cours des décennies 1950 et 1960, comme le montre la figure 2 qui suit. Au total, c'est une baisse de près de 37 % entre la production de 1950 et celle de 1968.

FIGURE 2
LA HOUILLE AU CANADA



Source : *Annuaire des minéraux*, 1963, p 376.

⁸⁵ W. H Young, Gallagher, J.J., « Coal-Bituminous and lignite », *Mineral Yearbook, metals, minerals and fuels 1968*, Bureau of Mines, U.S. Government Printing Office, 1969, p 301.

⁸⁶ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 106.

Les autorités publiques ont réagi à la situation. En Europe, on procède à la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) le 25 juillet 1952 afin de faciliter l'échange entre les différents pays européens et de développer une politique d'intégration. Le Traité de Paris qui institue la CECA est signé le 18 avril 1951 par la France, l'Allemagne de l'Ouest, l'Italie, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas (notons que la Grande-Bretagne n'y a pas adhéré). Comme les nouvelles énergies telles que le pétrole et le gaz naturel gagnent de plus en plus de terrain sur les marchés, la Haute Autorité commande une commission d'experts présidée par Jan Tinberger. Les conclusions du rapport de cette commission remis à la CECA en 1953 proposent de mettre en place une structure active permettant d'augmenter considérablement la production de charbon au cours des dix prochaines années. Ses propositions furent mises en place par la CECA, mais le pétrole, le gaz naturel et le nucléaire ont continué de prendre les plus grandes parts du marché durant les années 50 et 60⁸⁷. Pour les mêmes raisons, le Canada crée en 1959 la Commission royale d'enquête sur la houille. Comme résultat, le gouvernement canadien augmente l'aide financière à l'industrie de la houille. Elle est essentiellement consacrée au transport de la houille à travers le pays⁸⁸.

En somme, la production totale mondiale de houille passe de 1 471 000 t/m en 1946 à 3 086 366 t/m en 1968. Bien que la production mondiale ait doublé, les pays d'Amérique (États-Unis, Canada, Chili) et les principaux pays européens ont produit sensiblement la même quantité de houille durant ces années et, par conséquent, ils ont diminué leur part dans la production totale mondiale. L'U.R.S.S. effectue une

⁸⁷ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 308.

⁸⁸T.E. Tibbetts, « Houille et Coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1960*, Rapport minier no 7, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1964, p 306.

augmentation considérable de sa production de houille et devient le premier producteur mondial au début des années 1960. Les pays d'Asie comme l'Inde et le Japon font plus que doubler leur production tandis que la Chine se hisse au troisième rang non loin derrière les États-Unis.

1.2 La sidérurgie

Tout comme ceux du charbon, les besoins en acier sont immenses au sortir de la Seconde Guerre mondiale autant en Europe que dans le reste du monde. De 1945 à 1959, la production mondiale d'acier a presque triplé passant de 113 200 M/t à 301 200 M/t⁸⁹. En Europe, les principaux producteurs d'acier sont la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, l'Italie et les Pays-Bas : « La reconstruction de la sidérurgie européenne est dominée par l'urgence⁹⁰. » En effet, la demande en acier est très grande pour les entreprises sidérurgiques après la Deuxième Guerre. La guerre de Corée renforce la tendance. Pour les pays de la CECA, le taux de croissance annuel de la consommation est de 10.43 % de 1950 à 1957 et de 4.6 % pour la Grande-Bretagne⁹¹.

Première puissance sidérurgique au 19^e siècle, la Grande-Bretagne est largement dépassée en termes de production par les États-Unis et l'Allemagne dès la fin des années 1920. L'importation du minerai de fer, l'absence de modernisation, la vétusté des installations poussent le gouvernement travailliste à nationaliser la sidérurgie en 1949

⁸⁹ Henry Peyret, *op. cit.*, p 65.

⁹⁰ Philippe Mioche, *op. cit.*, p 397.

⁹¹ *Ibid*, p 397.

afin d'exécuter le programme d'extension mis en place à la fin de la guerre⁹². Le programme donne des résultats. La Grande-Bretagne voit sa production d'acier augmenter de plus de 10 M/t en vingt ans. La sidérurgie est rendue progressivement au domaine privé entre 1953 et 1959, résultat de l'élection d'un gouvernement conservateur en 1951⁹³.

Parmi les pays membres de la CECA, la République fédérale d'Allemagne détient la première place en termes de production annuelle. Après la guerre, la Grande-Bretagne hérite de l'administration de la Ruhr, seul bastion sidérurgique qui reste en Allemagne occupée. Contrôlés par l'Autorité internationale de la Ruhr, les sidérurgistes allemands doivent respecter des quotas de production. Les gouvernements alliés redonnent progressivement l'indépendance aux trois zones occidentales occupées et malgré la décartellisation de ses actifs (loi 27 d'avril 1950), la sidérurgie allemande s'épanouit progressivement. L'établissement de la CECA permet à l'Allemagne de reprendre une totale liberté commerciale⁹⁴. Le tableau 2 de la page suivante nous permet de constater la fulgurante ascension de la République fédérale d'Allemagne. En seulement quatre ans, de 1946 à 1950, la production annuelle d'acier a bondi de 10 M/t, passant de 2.8 M/t à 13.3 M/t. En 1968, elle s'élève à 45.3 M/t, faisant de l'Allemagne l'un des plus importants producteurs d'acier dans le monde. La France connaît aussi un regain de production. Accusant de nombreux retards technologiques au sortir de la Guerre, la sidérurgie française investit dans sa modernisation. L'industrie sidérurgique est l'un des premiers secteurs à bénéficier des fonds publics par l'entremise du Plan

⁹² Henry Peyret, *op. cit.*, p 68-69.

⁹³ *Ibid*, p 70-71.

⁹⁴ *Ibid*, p 75.

TABLEAU 2
Production mondiale de lingots et de pièces moulées en acier (excluant la production de fonte)
en millier de tonne métrique

| <i>Pays</i> | <i>1946</i> | <i>% de la production n total</i> | <i>1950</i> | <i>% de la production n total</i> | <i>1955</i> | <i>% de la production n total</i> | <i>1960</i> | <i>% de la production n total</i> | <i>1968</i> | <i>% de la production n totale</i> |
|---|-----------------------|---|-----------------------|---|---------------------|---|---------------------|---|----------------------|--|
| <i>Brésil</i> | 343 | 0.12% | 370 | 0.18% | 1 402 | 0.47% | 2 531 | 0.66% | 4 909 | 0.84% |
| <i>Canada</i> | 2 111 | 0.73% | 3 384 | 1.62% | 4 535 | 1.52% | 5 809 | 1.52% | 11 251 | 1.93% |
| <i>États-Unis</i> | 60 421 | 20.8% | 96 836 | 47.4% | 117 036 | 39.3% | 99 282 | 26.0% | 131 462 | 22.5% |
| <i>U.R.S.S.</i> | 13 000 ¹ E | 4.50% | 29 800 ¹ E | 14.3% | 49 903 ¹ | 16.8% | 71 983 ¹ | 18.9% | 117 437 ¹ | 20.1% |
| <i>République fédérale d'Allemagne</i> | 2 840 ² | 1.00% | 13 361 ² | 6.40% | 23 519 ² | 7.90% | 37 589 ² | 9.90% | 45 370 ² | 7.77% |
| <i>Belgique</i> | 2 297 | 0.80% | 4 163 | 1.21% | 6 504 | 2.19% | 7 923 | 2.08% | 12 752 | 2.18% |
| <i>France</i> | 4 408 | 1.50% | 9 528 | 4.57% | 13 831 | 4.65% | 18 907 | 4.95% | 22 497 | 3.85% |
| <i>Grande-Bretagne</i> | 12 899 | 4.40% | 18 248 | 8.75% | 22 165 | 7.45% | 27 222 | 7.13% | 28 965 | 4.96% |
| <i>Italie</i> | 1 153 | 0.40% | 2 604 | 1.25% | 5 947 | 1.20% | 9 071 | 2.38% | 18 700 | 3.20% |
| <i>Luxembourg</i> | 1 295 | 0.45% | 2 702 | 1.31% | 3 555 | 1.12% | 4 502 | 1.18% | 5 329 | 0.91% |
| <i>Pays-Bas</i> | 143 | 0.05% | 540 | 0.26% | 1 080 | 0.36% | 2 141 | 0.56% | 4 086 | 0.70% |
| <i>Chine</i> | 16 E | 0.005% | 600 E | 0.29% | 3 145 | 1.06% | 20 340 | 5.33% | 16 500 E | 2.83% |
| <i>Inde</i> | 1 314 | 0.45% | 1 610 | 0.77% | 1 909 | 0.64% | 3 622 | 0.95% | 7 108 | 1.22% |
| <i>Japon</i> | 564 | 0.19% | 5 333 | 2.56% | 10 371 | 3.48% | 24 403 | 6.40% | 73 737 | 12.6% |
| <i>Saar</i> | 291 | 0.10% | 2 092 | 1.00% | 3 489 | 1.17% | N/D | | N/D | |
| <i>Totale de la production mondiale</i> | 291 000 | | 208 500 | | 297 600 | | 381 590 | | 583 630 | |

Bureau of Mine, Minerals Yearbook 1950, 1954, 1959, 1964, 1970.

E : Estimé

1 : URSS européenne et asiatique

2 : excluant Saar

3 : incluant Saar

Monnet et du Fonds de Modernisation et d'Équipement. Le Plan Monnet donne également une nouvelle orientation à la sidérurgie en dirigeant ses produits vers le marché intérieur et en favorisant la diversification⁹⁵. On développe également la sidérurgie maritime avec l'installation d'Usinor près de Dunkerque. L'exportation demeure essentielle et de ce fait, la France augmente considérablement ses exportations : « En 1958, les exportations d'acier à destination de 90 pays différents ont représenté plus de 190 milliards de francs, soit près de 15 % de toutes les ventes françaises à l'étranger.⁹⁶ » La production annuelle d'acier de la France est progressivement à la hausse au cours des années qui nous préoccupent. En 1960, la France, avec une production de 19 M/t détient 25 % de la production d'acier de la CECA.

Parmi les autres pays de la CECA, la Belgique augmente graduellement sa production d'acier au cours des années 1950 et 1960. En 1946, elle produit 2.2 M/t, et elle passe à 12.7 M/t en 1968. Ses entreprises sidérurgiques sont situées principalement en Wallonie et coulent essentiellement de l'acier Thomas. Vers la fin des années 1960, elles se déplacent vers la Flandre, avec l'arrivée de la sidérurgie maritime. L'Italie se place au 3^e rang des producteurs d'acier de la CECA dès 1960 avec une production de 9 M/t. Avant la guerre, l'Italie s'était déjà dotée d'une stratégie sidérurgique nationale caractérisée par l'établissement d'une sidérurgie à cycle complet, du haut fourneau au laminoir, et littorale afin d'importer le minerai de fer⁹⁷. L'État italien avait créé la société Finsider en 1932. Après la Seconde Guerre mondiale, l'Italie profite du plan Marshall et de la participation de certains constructeurs (Fiat) pour concrétiser ses objectifs.

⁹⁵ Philippe Mioche, *op. cit.*, p 405.

⁹⁶ Henry Peyret, *op. cit.*, p 81.

⁹⁷ Philippe Mioche, *op. cit.*, p 403.

L'entreprise publique dans la sidérurgie lourde côtoie l'entreprise privée spécialisée dans l'acier électrique. Ce qui fait dire à l'historien Philippe Mioche que : « les choix stratégiques de la période de la reconstruction ont nettement contribué au miracle italien.⁹⁸ » Le Luxembourg et les Pays-Bas, quoiqu'ayant une production plus modeste comparée aux autres pays de la CECA, maintiennent une production à la hausse au cours des années 50 et 60. Jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, les Pays-Bas produisent essentiellement de la fonte. En 1947, un premier laminoir est mis en service. L'industrie sidérurgique est concentrée à Ijmuiden près de la mer. En 1952, les deux plus grandes sociétés sidérurgiques, la Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V. et Hoesch A.G. fusionnent⁹⁹. Au Luxembourg, on retrouve trois sociétés sidérurgiques dont la principale est l'ARBED. Celle-ci représente 85 % de la production totale du pays¹⁰⁰.

Comme nous pouvons le constater au tableau 2, l'URSS devient, au cours des années 1950 et 1960, le deuxième plus grand producteur d'acier au monde. En 1968, l'URSS suit de très près les États-Unis avec une production totale de 117 M/t. Au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, les objectifs de l'URSS sont principalement la reconstruction des zones ravagées par la guerre et l'augmentation de la production dans l'industrie lourde, notamment de l'acier. Dans un discours au lendemain de la guerre, Staline dévoile les intentions du plan quinquennal de 1946-1950 : « Nous devons arriver à ce que l'industrie puisse produire annuellement 50 millions de tonnes de fonte, 60 millions de tonnes d'acier, 500 millions de tonnes de charbon, 60 millions de tonnes de

⁹⁸ *Ibid*, p 404.

⁹⁹ *Ibid*, p 402.

¹⁰⁰ Henry Peyret, *op. cit.*, p 82.

pétrole.¹⁰¹ » L'URSS a du fer et du charbon en abondance. La main-d'œuvre est également disponible. En 1960, l'URSS possède déjà plusieurs complexes sidérurgiques, entre autres ceux de Donetz, de Moscou-Léningrad-Toula et de l'Oural, en plus de plusieurs usines de dimensions plus modestes. L'URSS s'est dotée d'une importante industrie de transformation et produit toutes les gammes de demi-produits et de produits finis¹⁰².

L'Asie se distingue également par la montée de sa production au cours des décennies 1950 et 1960 et particulièrement le Japon. Après la Deuxième Guerre mondiale, le Japon modernise ses installations sidérurgiques. Le Japon ne dispose pas des matières premières utilisées pour la fabrication d'acier mais, évoluant dans un marché relativement libre, il se procure le minerai sur les marchés extérieurs, de préférence les marchés du Sud-Est asiatique, où il vend aussi ses produits finis¹⁰³. L'essor de l'industrie sidérurgique au Japon est considérable puisqu'en 1968, il est le troisième producteur d'acier à l'échelle mondiale surpassant l'Allemagne de l'Ouest, la France et la Grande-Bretagne. La Chine a un développement particulier au cours des années 1950 et 1960. Même si la concentration est le modèle le plus répandu dans l'industrie sidérurgique, Mao-Tsé-Toung organise plutôt le pays en communes où l'effort est essentiellement porté sur la création de petites et moyennes entreprises sidérurgiques. Mao-Tsé-Toung encourage aussi la mise en place de fourneaux villageois et mobilise toutes les ressources du pays à cet effet. Les fourneaux villageois n'ont pas

¹⁰¹ <http://esr.csdccs.edu.on.ca/files/2011/08/Les-plans-quinquennaux.pdf>

¹⁰² Henry Peyret, *op. cit.*, p 88.

¹⁰³ *Ibid*, p 92.

eu le résultat escompté¹⁰⁴. Cependant, les hauts fourneaux et les grandes aciéries de la Chine ont permis à celle-ci d'augmenter considérablement sa production au cours des deux décennies retenues. Malgré une baisse de sa production en 1968, la Chine continue de performer puisqu'en 1970 le total de sa production s'élève à 20 M/t¹⁰⁵. L'Inde devient également un joueur de plus en plus important après la Deuxième Guerre mondiale avec une augmentation continue de sa production qui passe de 1.3 M/t en 1946 à 7.1 M/t en 1968. Tandis que les principaux producteurs d'acier d'Asie prennent une part croissante dans la production mondiale, dans les deux Amériques on assiste à des programmes d'expansion et de modernisation des installations.

Comme nous pouvons le constater au tableau 2, le Brésil augmente considérablement sa production et surtout à partir du milieu des années 1950. Des agrandissements et des améliorations sont apportés par les diverses compagnies implantées au Brésil : « Brazil's National Steel Co. planned to add two open hearths, a battery of coke ovens, and additional rolling mills.¹⁰⁶ » Déjà en 1959, les aciéries brésiliennes sont en pleine expansion. Par exemple, la Cia Siderurgica National a élevé sa capacité de production à 900 000 tonnes par an, la Usinas Siderurgicas de Minas Gerais (USIMINAS) construit une nouvelle aciérie à Ipatinga et la Companhia Siderurgica Paulista construit une usine ayant une capacité de 5.5 millions de tonnes

¹⁰⁴ *Ibid*, p 93.

¹⁰⁵ F. E. Brantley, « Iron and Steel », *Minerals Yearbook metals, minerals, and fuels 1971*, Vol. I, U.S. Bureau of Mines, 1971, p 635.

¹⁰⁶ James C. O. Harris, « Iron and Steel », *Minerals yearbook metals and minerals (except fuels) 1954*, Vol. I, Bureau of Mines, United States Government Printing Office, 1958, p 609.

près du port de Santos¹⁰⁷. Les résultats de 1960 et 1968 sur le tableau 2 montrent l'efficacité des programmes d'expansion entrepris au Brésil.

Les États-Unis sont les premiers producteurs d'acier au monde en 1946 et le sont encore en 1968. Leur production a plus que doublé pendant cette période. Toutefois, leur part dans la production totale mondiale a chuté entre 1950 et 1968. La baisse considérable de production de 1960 s'explique par une faible demande d'acier¹⁰⁸. Les deux guerres mondiales ont permis aux États-Unis de faire fonctionner à plein rendement les usines sidérurgiques, d'écouler l'excédent sur les marchés et de réaliser des profits substantiels¹⁰⁹. Dans les années 1950 et 1960, afin que le pays demeure premier producteur mondial d'acier, les différentes compagnies américaines ont dû investir dans la modernisation et l'expansion de leurs installations. « The \$1,600 million capital investment by the steel industry was primarily for plant modernization to increase productivity and reduce cost.¹¹⁰ » En 1960, les principales sociétés sidérurgiques sont l'United States Steel Corporation avec 28.4 % du marché, la Bethlehem Steel avec 15.6 %, et la Republic Steel avec 8.6 %¹¹¹. Les complexes sidérurgiques sont concentrés autour des Grands Lacs, principalement en Ohio et en Pennsylvanie où les sièges sociaux de l'US Steel Corp. et de Bethlehem Steel sont situés.

¹⁰⁷ James C. O. Harris, « Iron and Steel », *Minerals yearbook metals and minerals (except fuels) 1959*, Vol. 1 Bureau of Mines, United States Government Printing Office, 1960, p 594.

¹⁰⁸ James C. O. Harris, « Iron and Steel », *Minerals yearbook metals and minerals (except fuels) 1960*, Vol. 1, Bureau of Mines, United States Government Printing Office, 1961, p 597.

¹⁰⁹ Henry Peyret, *op. cit.*, p 86.

¹¹⁰ Robert A. Whitman, « Iron and Steel », *Minerals yearbook metals and minerals (except fuels) 1964*, Vol. 1, Bureau of Mines, United States Government Printing Office, 1965, p 594.

¹¹¹ Henry Peyret, *op. cit.*, p 83-84.

Les industries sidérurgiques au Canada avant la Deuxième Guerre mondiale étaient surtout spécialisées dans la fabrication de tiges, rails, barres, tôles laminées à chaud et produits de fil métallique. Puis, au cours des années suivant la Guerre, aciers alliés spéciaux, plaque d'étain, tuyaux et bandes laminées à froid (toutes tailles) prennent une part croissante de la production. Le tableau 2 montre que la production d'acier augmente graduellement au cours des années 1950 et fait un bond dans les années 1960 passant de 5.8 M/t en 1960 à 11.2 M/t en 1968. Nous retrouvons quatre grandes entreprises sidérurgiques au Canada : Stelco, Dominion Foundries, Algoma Steel et Dosco. Tout comme celles de la plupart des pays étudiés précédemment, les entreprises canadiennes du secteur sidérurgique entreprennent des programmes de modernisation et d'expansion. Par exemple, « de 1943 à 1960, Stelco dépensait en expansion (fixed assets) 351,000,000 \$, de sorte qu'au printemps de 1961, sa capacité totale était portée à 3,000,000 de tonnes, ce qui représente 40 % de la capacité totale des aciéries canadiennes.¹¹² » Stelco, sise à Hamilton, Ontario, est une entreprise complètement intégrée qui écoule sa production d'abord dans ses propres usines. La compagnie Dominion Foundries est également établie à Hamilton, Ontario, et sa capacité annuelle de production s'élève à 1 600 000 tonnes¹¹³. Algoma Steel, dont le siège social est à Sault-Ste-Marie en Ontario, possède des mines de fer dans le district de Michipicoten et une autre près de Wawa (Ont.). Son approvisionnement en minerai est donc assuré. Le programme d'expansion d'Algoma Steel a, entres autres, consisté en la construction d'un laminoir pour la fabrication d'acier à structure et qui fut achevé au cours de l'année 1960. Les coûts associés à ce projet s'élèvent à 26 millions de dollars.

¹¹² Jean Barrette, « L'industrie sidérurgique I. », *op. cit.*, p 295.

¹¹³ *Ibid*, p 300.

La construction d'un autre laminoir fabriquant de tôles de 96 pouces est aussi prévue au coût de 30 millions de dollars. Dans son programme de modernisation, Algoma Steel a dépensé en équipements quelque 204 000 000 millions de dollars depuis 1935¹¹⁴.

Les actifs de Dosco se situent en Nouvelle-Écosse, au Québec et en Ontario. Cette entreprise a également procédé à des modernisations et a construit un laminoir à Contrecoeur au cours des années 1960. Nous ne nous étendrons pas sur les investissements de cette entreprise, car nous en ferons la description plus loin dans ce chapitre. Nous pouvons constater que les entreprises canadiennes sidérurgiques ont augmenté considérablement leur capacité de production dans les années d'après-guerre. Le tableau 2 nous montre d'ailleurs une progression constante de la production annuelle canadienne au cours des années 1950 et 1960 de même qu'une légère augmentation dans la part de la production mondiale; 0.73 % en 1946 à 1.93 % en 1968. La question est de savoir si Dosco a profité de la demande grandissante d'acier durant cette période. Nous analyserons cette question dans le chapitre 3 en examinant les rapports annuels de la compagnie.

Bref, l'industrie sidérurgique d'après-guerre se caractérise par la modernisation et l'expansion. Les pays européens investissent particulièrement dans la modernisation de leurs installations et dans la construction de nouveaux centres sidérurgiques. On assiste à la montée de la sidérurgie maritime. La production mondiale d'acier passe de 291 000 t/m en 1946 à 583 630 t/m en 1968. Bien que les États-Unis soient toujours au premier rang durant cette période, l'U.R.S.S n'est pas loin derrière avec une différence

¹¹⁴ Jean Barrette, « L'industrie sidérurgique II. », *L'Action Nationale*, 1961, (décembre), p 383-384.

d'à peine 15 000 t/m en 1968. Le Japon fait également un bond de géant dans sa production passant de 564 t/m en 1946 à 73 737 t/m en 1968, ce qui lui donne le troisième rang derrière l'U.R.S.S. Les pays européens augmentent considérablement leur production quoique leur part dans la production mondiale stagne ou diminue légèrement. Au Canada, l'industrie sidérurgique se développe rapidement à partir de la fin de la guerre avec des programmes de modernisation et d'expansion.

2. LES HOLDINGS

Dans cette deuxième partie, notre analyse se penchera sur les liens établis entre Hawker Siddeley, A.V.Roe Canada, Ltd. et Dosco. Du même coup, nous ferons une description sommaire de chacune de ces entreprises. Nous donnerons également un aperçu de leur structure. On ne peut parler de Dosco sans mentionner Besco, le Groupe Hawker Siddeley et A.V.Roe Canada, Ltd. Hawker-Siddeley Group est le holding d'A.V.Roe Canada, et celle-ci le holding de Dosco. Dans les cas qui nous préoccupent, Hawker-Siddeley et A.V.Roe Canada, Ltd détiennent plusieurs participations majoritaires de certaines entreprises assurant ainsi leur contrôle. Dosco est également un holding de plusieurs filiales dont nous verrons l'étendue un peu plus loin.

2.1 La genèse de Dosco

En 1920, des investisseurs britanniques et américains, espérant une montée de la demande d'acier et des prix élevés sur le marché, achètent des entreprises de la Nouvelle-Écosse avec une lourde capitalisation. Ils fusionnent les entreprises sidérurgiques avec la Halifax Shipyards et nomment la compagnie Besco (British Empire Steel Corporation). Après une bonne année financière (1921), la récession de

1920-1922 fait reculer les bénéfices de Besco¹¹⁵. Les dividendes ne sont plus distribués et peu de capitaux sont investis dans des modernisations pourtant nécessaires. En 1926, les difficultés financières de Besco la mettent sous séquestre sous les auspices de la National Trust Company. De ce fait, un groupe canadien, animé par Sir Herbert Holt et James Henry Gundy, réorganise l'entreprise en 1928 et l'incorpore sous le nom de Dosco (Dominion Steel and Coal Corporation)¹¹⁶. Les actifs et les filiales de British Empire Steel Corporation, Ltd (Besco), Dominion Steel Corporation, Ltd et Dominion Iron and Steel Company, Ltd sont définitivement acquis au terme d'un accord datant du 14 avril 1930 et qui entre en vigueur le 2 juillet suivant¹¹⁷.

J.H. Gundy (1880-1951), Canadien de naissance, est un courtier en valeurs mobilières qui participe à la réorganisation financière d'entreprises canadiennes telles que Simpsons, Canada Power and Paper et Massey-Harris. Il est membre de la société de placement Wood, Gundy & Co, précurseur de la banque d'investissement CIBC. Il siège également dans les conseils d'administration de plusieurs sociétés canadiennes, dont la British Columbia Power Corp, la Halifax Shipyards, la Dominion Life Assurance Co, la London Canadian Investment Corp, la North American Life Assurance Co et la Canada Cement¹¹⁸. Quant à Sir Herbert Holt (1856-1941), il est né en Irlande et il émigre au Canada en 1873 à titre d'ingénieur et d'entrepreneur pour des projets de construction de chemin de fer (Canadien Pacific Railway, entre autres). Il devient directeur de la Montreal Light, Heat and Power Co en 1902 et en 1908 il est nommé président de la

¹¹⁵ William Kilbourn, *The Elements Combined : A History of the Steel Company of Canada*, Toronto, Clarke, Irwin and Co., 1961, p 126.

¹¹⁶ *Ibid*, p 126.

¹¹⁷ Moody's Investors Service *Moody's Industrial Manual*, New York, Moody's Investors Service, 1961, p 1779.

¹¹⁸ <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/james-henry-gundy/>

Banque Royale du Canada, poste qu'il occupe jusqu'en 1934. En plus de promouvoir la fusion de groupes sidérurgiques, Holt en fait autant dans les secteurs des pâtes et papiers, du textile et des services publics¹¹⁹. Il détient 30 % des intérêts dans la société de placement Holt, Gundy & Co., où il est l'associé de Gundy. Holt est également un acteur important du monde de l'aviation. Il est le directeur général de A.V.Roe à Manchester, Angleterre, et l'un des administrateurs de Hawker Siddeley Group.

2.2 Hawker Siddeley Group

Hawker Siddeley est formé en Angleterre en 1935 sous la dénomination de Hawker Siddeley Aircraft Company, Ltd dans le but d'acquérir la totalité (100 %) des intérêts de Hawker Aircraft Ltd et du capital ordinaire d'Armstrong Siddeley Development Company, Ltd. La dénomination de Hawker Siddeley Group a été donnée en 1948¹²⁰. Sir Roy Dobson (1891-1968) est l'un des directeurs de l'entreprise. En 1914, Dobson travaille pour A.V.Roe en Angleterre, une filiale de Hawker Siddeley, à titre d'ingénieur. Peu à peu, il gravit les échelons et devient directeur général¹²¹. En 1943, Sir Roy Dobson, accompagné de membres de Hawker Siddeley, visite les installations de Victory Aircraft à Malton, Ontario, propriété du gouvernement fédéral depuis 1942. Il est impressionné par le complexe aéronautique et considère que c'est à cet endroit que la construction aéronautique doit se poursuivre après la guerre¹²². Hawker Siddeley Group devient propriétaire de Victory Aircraft et la compagnie est incorporée le 1^{er} septembre

¹¹⁹ <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/sir-herbert-samuel-holt/>

¹²⁰ Moody's Investors Service *op. cit.*, 1961, p 1777.

¹²¹ « Sir Roy Dobson : A Profile. », *The New Scientist*, vol. 4, no 94, sept. 1958, p 754.

¹²² Palmiro Campagna, *Requiem for a Giant : A.V.Roe Canada and the Avro Arrow*, Dundurn, 2003, p 17.

1945 sous le nom de A.V.Roe Canada, Ltd. En janvier 1958, A.V.Roe Canada, Ltd acquiert 2 843 641 actions de Dosco et contrôle 77 % de la compagnie¹²³.

Dans le domaine de la grande entreprise, Hawker Siddeley Group, A.V.Roe Canada et Dosco donnent l'exemple de la pratique de l'intégration verticale et horizontale. Le premier se définit comme « des opérations entre entreprises opérant à des niveaux différents de la chaîne dans un même secteur d'activité¹²⁴ » et le second comme « des entreprises ayant les mêmes activités ou des activités connexes.¹²⁵ » Nous verrons dans les prochaines lignes quels sont les produits fabriqués, les filiales, les actifs et la composition des conseils d'administration des trois holdings concernés dans cet ouvrage.

Tableau 3
FILIALES DE HAWKER SIDDELEY GROUP EN 1959¹

| AVIATION | Autres secteurs |
|--|--|
| ➤ Armstrong Siddeley Development Co. Ltd. | ➤ High Duty Alloys Ltd. |
| ➤ Hawker Aircraft Ltd. | ➤ High Duty Alloys (Canada) Ltd. |
| ➤ Hawker Aircraft (Blackpool) Ltd. | ➤ Canadian Steel Improvement Ltd. |
| ➤ Gloster Aircraft Co. Ltd. | ➤ Aluminium Wire & Cable Co. Ltd. |
| ➤ Sir W.G. Armstrong Whitworth Aircraft Ltd. | ➤ Armstrong Siddeley Motors Ltd. |
| ➤ A.V.Roe & Co. Ltd. | ➤ Self-Changing Gears Ltd. |
| ➤ A.V.Roe Canada Ltd. | ➤ Brush Alboe Properties Ltd. |
| ➤ Avro Aircraft Ltd | ➤ Kelvin Construction Co. Ltd. |
| ➤ Air Service Training Ltd. | ➤ Templewood Engineering Co. Ltd. |
| ➤ A.T.S. Co. Ltd. | ➤ Norstel Ltd. |
| ➤ Armstrong Siddeley (Brockworth) Ltd, | ➤ Hawker Siddeley Nuclear Power Co. Ltd |
| ➤ Orenda Engines Ltd. (Malton, Canada) | ➤ Canadian, Car Co. Ltd. |
| ➤ Orenda Engines Ltd. | ➤ Canadian Steel Foundries (1956) Ltd. |
| ➤ Racair Ltd. | ➤ Canadian General Transit Co. Ltd. (Montreal) |
| ➤ Bristol Siddeley Engines Ltd. | ➤ Brush Goup Ltd. |
| | ➤ Hawker Siddeley John Brown Nuclear Construction Ltd. |

Source : Moody's Industrial Manual 1959, p 2480.

¹ Nous n'avons pas inséré les filiales de A.V.Roe Canada. Nous les retrouvons au tableau 4.

¹²³ Moody's Investors Service *op. cit.*, 1961, p 1778.

¹²⁴ <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/fusions-acquisitions/#4>

¹²⁵ <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/fusions-acquisitions/#4>

Hawker Siddeley Group, dont le siège social se trouve à Londres, Angleterre, emploie environ 100 000 personnes au 31 décembre 1958. Le groupe fabrique des avions, des moteurs d'avions, des turbines, des moteurs d'automobiles, de la machinerie agricole, des produits de l'acier et des alliages légers, des équipements de chemin de fer, des autobus, des bateaux, des ponts, tout en s'intéressant à l'énergie nucléaire.

Ses propriétés sont situées à différents endroits comme Londres, Kingston, Langley, Dunsfold, Woodford, Bracebridge, Langar, Swansea, Glasgow, Manchester, Blackpool, dans le Royaume-Uni, et Malton, Toronto, Montréal, Etobicoke et Fort William au Canada¹²⁶. Comme nous l'indique le tableau 3, Hawker Siddeley possède une trentaine de filiales directes, dont près de la moitié œuvrent dans le domaine de l'aviation. C'est ce qui ressort de la consolidation du groupe complétée en avril 1959. Deux divisions principales en sont issues : « Aviation » et « Industrie ». Les résultats consolidés et les bilans consolidés de Hawker Siddeley Group sont divisés entre les branches britannique et canadienne.

À la fin des années 1950, Hawker Siddeley Group dessine et fabrique des avions militaires et civils. Le Hurricane, dessiné par Thomas Sopwith et produit par Hawker Siddeley, a joué un rôle important au cours de la Deuxième Guerre mondiale. Par le biais de ses filiales, le groupe fabrique également des moteurs d'avions. L'entreprise a acquis diverses firmes dont, par exemple, Victory Aircraft (A.V.Roe Canada) au Canada en 1945 et Brush Group (fabricant de moteurs électriques et locomotives) en 1957,

¹²⁶ Moody's Investors Service, *op. cit.*, 1961, p 1777.

Dominion Steel and Coal Corporation (Canada) à la fin de 1957¹²⁷ et de Havilland Australia en 1960¹²⁸. Au cours des années 1950 et 1960, le groupe s'est donc diversifié. En 1963, il procède encore une fois à une réorganisation dont le résultat est la formation de quatre divisions. Nous avons les compagnies Hawker Siddeley Aviation pour l'aviation, Hawker Siddeley Dynamics pour les armes et l'équipement aérospatial, Hawker Siddeley Holdings pour les petites entreprises de commerce de produits industriels et Hawker Siddeley Brush International qui devient alors Hawker Siddeley International, pour la vente à travers le monde des produits de Hawker Siddeley Group¹²⁹. Cette réorganisation de Hawker Siddeley Group entraîne également de nouvelles nominations aux conseils d'administration de chacune de ces compagnies.

2.3 A.V.Roe Canada Ltd.

A.V.Roe Canada est incorporée au Canada le 1er septembre 1945. Le siège social de la compagnie est situé à Malton, Ontario et le bureau de la direction est à Toronto. Des bureaux sont également ouverts à Los Angeles, Californie et Washington D.C. Pour toutes ses filiales en propriété exclusive, A.V.Roe Canada emploie 27 750 personnes au 31 juillet 1960. À la même date, le nombre de détenteurs d'actions privilégiées est de 2 287 et le nombre de détenteurs d'actions ordinaires est de 15 262. Hawker Siddeley Group détient 83.9 % des actions, ce qui en fait l'actionnaire majoritaire (un vote par action)¹³⁰. A.V.Roe Canada, Ltd est contrôlée par Hawker Siddeley Group depuis sa naissance.

¹²⁷ « On Balance », *Flight*, vol, 72, no. 2553, 27 décembre 1957, p 979.

¹²⁸ « The Grand Alliance », *Flight*, vol, 77, no. 2651, 1 janvier 1960, p 1.

¹²⁹ « World News », *Flight International*, vol, 83, no. 2827, 16 mai 1963, p 700.

¹³⁰ Moody's Investors Service, *op. cit.*, 1961, p 1778-1779.

L'entreprise fabrique des avions, des moteurs à réaction, des composantes d'avions et des pièces de rechange, des équipements de manutention et des systèmes mobiles de formation, des systèmes de navigation, des dispositifs électromécaniques de suspension, des équipements spéciaux de caméras et de films, des pièces de précision, des produits en alliages légers et lourds, des équipements et du matériel roulant ferroviaires, des autobus, des camions et des remorques au diesel et du développement aéronautique, de la réparation d'avions et de révision des moteurs à réaction¹³¹.

TABLEAU 4
FILIALES DE A.V.ROE CANADA LTD 1959

| <i>Aviation</i> | <i>Autres secteurs</i> |
|------------------------------------|--|
| ➤ Avro Aircraft Ltd. | ➤ Canadian Steel Improvement Ltd. |
| ➤ Orenda Engines Ltd. | ➤ Canadian Car Co. Ltd. |
| ➤ Canadian Applied Research Lt. | ➤ Canadian Steel Foundries (1956) Ltd. |
| ➤ Canadian Thermo Control Co. Ltd. | ➤ Canadian General Transit Co. Ltd. (55%) |
| | ➤ Canadian Steel Wheel Ltd. (50 %) |
| | ➤ Dominion Steel & Coal Corporation Ltd. (et ses 33 compagnies) (77 %) |

Source : Moody's Industrial Manual, 1959, p 2480.

Vers la fin des années 1950, A.V.Roe Canada met en œuvre un programme d'expansion industrielle. En mai 1957, A.V.Roe Canada achète 150 000 actions d'Algoma Steel Company sise en Ontario, pour s'assurer de pouvoir alimenter en fer ses usines de la Nouvelle-Écosse, de l'Ontario et du Québec (comme la Canadian Steel Foundries Ltd.). Nous remarquons ici qu'A.V.Roe Canada tente l'aventure dans le secteur de la sidérurgie. Dès l'année suivante, elle se défait de ces participations et se concentre sur celles de Dosco¹³². En juillet, A.V.Roe Canada prend le contrôle total de

¹³¹ Moody's Investors Service, *op. cit.*, 1961, p 1778.

¹³² Jean Barrette, « L'industrie sidérurgique II. », *op. cit.*, p 382.

Canadian Thermo Control Co., Ltd.¹³³. Toujours en 1957, A.V.Roe Canada fait aussi l'acquisition de Canadian Applied Research Ltd. Cette compagnie conçoit et fabrique des instruments électroniques, mécaniques et optiques et fournit des équipements d'essai. Canadian Applied Research possède une usine de 58 000 pieds carrés dans l'est de Toronto et la compagnie prévoit une nouvelle installation de 100 000 pieds carrés qui sera opérationnelle au cours de l'année 1959¹³⁴. C'est avec l'acquisition de Dosco en 1957 qu'A.V.Roe Canada Ltd étend ses ailes. A.V.Roe Canada Ltd contrôle 44 compagnies dont 33 font partie de Dosco¹³⁵. Pour la division d'Avro Aircraft Ltd, le programme d'expansion a consisté dans l'agrandissement de la superficie de son usine sise à l'aéroport de Malton : l'usine fait désormais 1,7 million de pieds carrés¹³⁶. Toujours dans une optique d'expansion, la filiale d'A.V.Roe Canada Ltd, Orenda Engines Ltd a formé, le 2 mai 1958, une filiale en propriété exclusive, Orenda Industrial Ltd, destinée à la vente et au service après-vente de la gamme des moteurs diesel produits par le groupe britannique Brush. Un programme d'assistance technique au Canada pour BMW et géré par Orenda Industrial Ltd a également été mis sur pied en mai. L'expansion et la diversification d'Orenda Engines Ltd sont en partie dues aux commandes d'AV.Roe Canada Ltd du moteur Iroquois pour l'avion intercepteur-bombardier Arrow¹³⁷.

Le programme Arrow (CF-105) consiste en la recherche, le développement, la fabrication et la production d'un avion militaire supersonique. L'Aviation royale

¹³³ « The Canadian Industry », *Flight*, vol, 72, no. 2535, 23 août 1957, p 257.

¹³⁴ « The Canadian Industry », *Flight*, vol, 74, no. 2587, 22 août 1958, p 264.

¹³⁵ *Ibid*, p 263.

¹³⁶ *Ibid*, p 263.

¹³⁷ *Ibid*, p 264.

canadienne cherche un successeur au CF-100. Comme le mentionne Philippe Faucher dans son ouvrage *Grands projets et innovations technologiques au Canada*, A.V.Roe Canada Ltd avait obtenu des informations dès 1951 sur les spécifications de l'appareil recherché par l'Aviation royale canadienne. Le contrat de réalisation de l'avion lui est donc octroyé en avril 1953 et annoncé par le ministère de la Production de la défense en juillet de la même année. L'Aviation royale canadienne est le maître d'œuvre du programme tandis que le ministère de la Production de la défense est le responsable des contrats¹³⁸. Le premier vol de l'Arrow CF-105 depuis l'aéroport de Malton est exécuté le 25 mars 1958. La commande représente 37 avions et quelque 650 fournisseurs sont impliqués dans le programme. Le coût total associé au projet au 1^{er} mai 1958 et payé par le gouvernement canadien est de 233 M/\$¹³⁹. Le programme Arrow est le plus gros projet jamais mis en branle par l'industrie aéronautique au Canada. Malgré cela, le projet sera annulé par le gouvernement Diefenbaker en février 1959¹⁴⁰. Selon Philippe Faucher, la fin du projet et les difficultés rencontrées dans sa mise en action sont le fruit de la division des responsabilités entre l'utilisateur, soit le ministère de la Défense nationale et l'acheteur, le ministère de la Production de la défense et donc, de l'absence d'une agence officiellement responsable de la coordination et de la gestion du projet. L'échec de l'Arrow serait donc d'origine institutionnelle¹⁴¹.

A.V.Roe Canada Ltd connaîtra quelques difficultés au cours des années subséquentes, si bien qu'Avro Aircraft Ltd et Canadian Applied Research Ltd seront

¹³⁸ Philippe Faucher, *Grands projets et innovations technologiques au Canada*, Les Presses de l'Université de Montréal, 1999, p 168.

¹³⁹ « The Canadian Industry », *Flight*, vol, 74, no. 2587, op. cit. p 263.

¹⁴⁰ Nous retrouverons les détails de l'annulation du projet Arrow dans le chapitre 3.

¹⁴¹ Philippe Faucher, *op. cit.* p 183.

achetées par de Havilland of Canada pendant l'été 1962¹⁴² et à partir de 1960, les profits de l'entreprise baissent significativement. En 1962, A.V. Roe Canada Ltd change de nom pour Hawker Siddeley Canada. S'ensuivent également plusieurs changements au sein de la direction et du conseil d'administration comme nous le verrons plus loin.

Les déboires et les changements d'organisation d'A.V.Roe Canada Ltd à la fin des années 1950 et au cours des années 1960 constituent le premier acte permettant d'expliquer les causes de la vente des actifs de Dosco par la suite.

2.4 Dominion Steel and Coal Corporation, Ltd. (Dosco)

Comme on l'a vu plus haut, Dosco est incorporée en mars 1928¹⁴³. À partir de la fin de 1957, la société est contrôlée par A.V.Roe Canada Ltd. Le bureau de direction et le siège social sont situés à Ville Saint-Pierre, au Québec. Au 31 juillet 1960, Dosco emploie 13 253 personnes et le nombre des actionnaires pour la même date est de 3 759¹⁴⁴. Dosco, avec ses filiales et ses sociétés affiliées, gère au total 33 compagnies et exploite, soit directement ou soit par l'entremise de ses filiales, des mines de charbon et de fer, des chantiers navals, des entreprises métallurgiques et d'autres versées dans les produits du fer et de l'acier : boulons, écrous, rivets, vis, etc.

En février 1958, donc à la suite de l'achat des actifs de Dosco par A.V.roe Canada Ltd, l'entreprise procède à une réorganisation de ses filiales. Nous retrouvons

¹⁴² « World News », *Flight International*, 19 juillet 1962, vol, 82, no. 2784, p 79.

¹⁴³ Moody's Investors Service, *op. cit.*, 1961, p 1779.

¹⁴⁴ *Ibid*, p 1779.

quatre divisions principales : exploitation minière, production de l'acier, produits de l'acier et transport.

TABLEAU 5

Filiales de Dosco par divisions (1958)

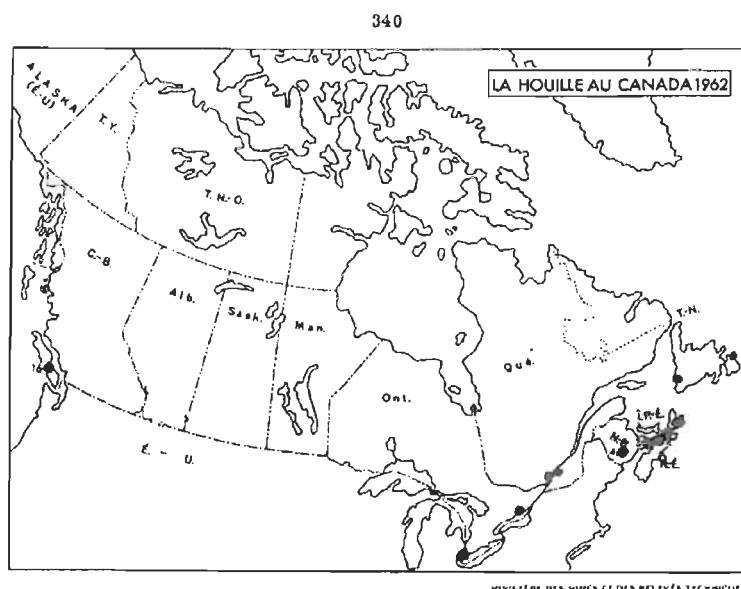
| <i>Division des Mines</i> | <i>Divisions Industries et Production de l'acier</i> | <i>Division Produits de l'acier</i> | <i>Division Transport</i> | <i>Autres</i> |
|---|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acadia Coal Company Limited ➤ The Cumberland Railway and Coal Company – Coal Operations ➤ Dominion Coal Company, Limited ➤ Dominion Limestone Limited ➤ Dominion Wabana Ore Limited ➤ Old Sydney Collieries, Limited | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aluminum Industries Limited ➤ The Canadian Bridge Company, Limited ➤ Canadian Bridge Engineering Company, Limited ➤ Canadian Steel Corporation, Limited ➤ Canadian Transmission Power Company Limited ➤ Canadian Tube & Steel Products, Limited ➤ Dosco Overseas Engineering Limited ➤ The Eastern Car Company, Limited ➤ Graham Nail & Wire Products, Limited ➤ Halifax Shipyards Limited ➤ James Pender & Co. (Limited) ➤ The Stowell Screw Company, Limited ➤ Trenton Industries Limited ➤ Trenton Steel Works, Limited ➤ Truscon Steel Company of Canada Limited | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominion Iron & Steel Limited ➤ Seaboard Power Corporation Limited | <ul style="list-style-type: none"> ➤ The Cumberland Railway and Coal Company – Railway Operations ➤ Dominion Shipping Company, Limited ➤ The Essex Terminal Railway Company ➤ Sydney and Louisburg Railway Company | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Canadian Steel Lands, Limited ➤ Cibou Steamship Company Limited ➤ Dominion Coal Import Company, Limited ➤ Empire Housing Company Limited ➤ Nova Scotia Steel and Coal Company, Limited ➤ The Scotia Rolling Stock Company Limited ➤ The Dominion Rolling Stock Company Limited |

Sources : rapport annuel de Dosco, 1958, p 11.

Dosco possède des mines de charbon et de fer. Les premières sont situées à Florence, Stellarton, Glace Bay, New Waterford, Sydney et Thorburn dans la province de la Nouvelle-Écosse. Sont incluses dans cette liste les propriétés en location

appartenant à Dominion Coal Co. Ltd. Les secondes, comprenant aussi les carrières de calcaire, sont situées à Bell Island et Aguathuna dans la province de Terre-Neuve. Avec les équipements disponibles, la capacité de production s'élève à environ 2,8 M/t de minerai de fer par année¹⁴⁵.

Carte 1
Propriétés de Dosco au Canada



Source de la carte du Canada: *Annuaire des minéraux*, 1963, p 377.

Source de la carte du Royaume-Uni : http://www.statistiques-mondiales.com/carte_vierge_royaume_uni.htm

- ★ Propriétés de Dosco en 1958 et 1967
- Propriétés de Dosco vendues avant 1967
- Nouvelles propriétés de Dosco en 1967

Les propriétés de Dosco comprennent également des usines sidérurgiques à Sydney (N.É.) et Windsor (Ontario). Ces usines produisent des billettes, des plaques, des barres de fer, des barres d'acier, des clous, des rails, etc. La capacité annuelle de ces usines est de 1 M/t. Les usines à Montréal produisent des barres et diverses formes de barres d'acier pour les ouvrages de béton armé; elles fabriquent également des matériaux

¹⁴⁵ *Ibid*, p 1779.

de chemins de fer, des gros clous, des tuyaux, des écrous, des boulons et des grillages. À Halifax, Dosco possède des chantiers navals, des quais et un équipement complet pour l'amarrage et la réparation de toutes les catégories de navires ayant jusqu'à 567 pieds de longueur. L'équipement sert également pour la construction de navires de tous les types. On retrouve aussi une usine de construction pour les ponts connue sous le nom de Canadian Bridge Co. Ltd et une centrale électrique à Glace Bay (N.-É.), la Seaboard Power Corporation Ltd, en propriété exclusive de Dosco, fournit une bonne part de l'électricité requise pour le fonctionnement des mines de Dominion Coal Co. Ltd et Nova Scotia Steel & Coal Co. Ltd. La centrale fournit également de l'électricité pour les besoins domestiques et industriels. D'autres usines de fabrication sont situées à Trenton (N.-É.), et Windsor et Etobicoke (Ont.). Des installations pour le stockage du charbon de même que des équipements de chargements se trouvent aux ports de Halifax et de Montréal¹⁴⁶.

À la fin des années 1950, Dosco met en place un programme d'expansion. En 1958, l'entreprise fera, entre autres, l'acquisition d'un terrain de 1000 acres à Contrecoeur afin d'y établir une aciérie. Il est prévu de moderniser les usines de Sydney pour un coût de 10 M/\$ afin d'augmenter la production à 500 000 tonnes d'acier annuellement, et ce, dans le but de fournir le laminoir dont la construction est prévue à Contrecoeur au coût de 40 M/\$¹⁴⁷. La nouvelle usine fabriquera des tiges et des barres d'acier et « [...] sera pourvue de l'équipement le plus moderne que l'on puisse trouver

¹⁴⁶ *Ibid*, p 1779.

¹⁴⁷ *Ibid*, p 1779.

dans l'industrie sidérurgique.¹⁴⁸ » Un laminoir à froid transformera des billettes de 40 pieds en tiges à sections carrées et rondes. Dosco prévoit également l'installation d'une machine à moulage continu pour la fabrication de billettes à partir de l'acier de four électrique. Elle permettra d'obtenir un rendement plus efficace dans les opérations d'aciérage et de laminage. La construction d'un laminoir à chaud est également prévue¹⁴⁹. Ce sera l'investissement le plus important de Dosco au cours des années 1960.

Les programmes de diversification et d'expansion de ces trois entreprises (Hawker Siddeley Group, A.V.Roe Canada, Ltd. et Dosco) demandent également une réorganisation de ses conseils d'administration. Nous nous pencherons donc sur les administrateurs communs de ces entreprises.

3. LES ADMINISTRATEURS COMMUNS DE HAWKER SIDDELEY GROUP, D'A.V.ROE CANADA LTD ET DE DOSCO

La méthodologie utilisée par Gilles Piédalue pour repérer et étudier les administrateurs communs est utile pour comprendre les liens économiques entre diverses entreprises et pour illustrer le pouvoir économique d'une élite. Les décisions importantes d'une entreprise de même que l'orientation de sa politique générale passent par le conseil d'administration. Ce dernier est élu par les actionnaires de l'entreprise « [...] et lorsqu'un petit groupe d'actionnaires détient la majorité des actions, il a le pouvoir

¹⁴⁸ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1963,

¹⁴⁹ R.B. Elver, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada 1964*, Rapport minier no 11, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1967, p 287.

d'élire le conseil d'administration ou la majorité de celui-ci.¹⁵⁰ » De plus, le fait que des entreprises aient plusieurs administrateurs communs révèle les liens qui existent entre elles¹⁵¹. Cependant, précisons que, pour notre travail, les liens étudiés sont au sein du même holding.

Premièrement, nous énumérerons les administrateurs communs de Hawker Siddely Group, de A.V.Roe Canada Ltd. et de Dosco pour les années 1958 et 1967 (respectivement : année de l'acquisition de Dosco par A.V.Roe et année de l'offre de Sidbec afin d'acquérir les actifs de Dosco). Ensuite, nous ferons une brève biographie des administrateurs considérés les plus importants au sein de ces entreprises. Enfin, nous commenterons les changements au sein du conseil d'administration survenus au cours de la période étudiée.

3.1 Qui sont-ils?

D'après nos recherches dans les *Who's Who*¹⁵² de 1958 et de 1967, nous remarquons que les administrateurs de A.V.Roe Canada et de Dosco en 1958 sont, pour la plupart, d'origine canadienne. Sur les 15 administrateurs de ces deux entreprises, 11 sont Canadiens, trois sont Britanniques (McLachlan, Dobson et Broadbent) et un est Américain (Fairley Jr). Parmi les Canadiens, plusieurs sont d'anciens militaires de l'aviation canadienne tels que Curtis, Bailie, Campbell ainsi que Broadbent (même s'il est d'origine britannique). Quant à Smye, il a fait partie, pendant la Deuxième Guerre

¹⁵⁰ Gilles Piédalue, « Les groupes financiers 1900-1930 – Étude Préliminaire. », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, n° 1, 1976, p 13.

¹⁵¹ *Ibid*, p 15.

¹⁵² A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1958-1960 : Vol VIII*. University of Toronto Press, Orillia, 1960. 1253 p. et A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1967-1969: Vol XI*, University of Toronto Press, Orillia, 1969, p 664-665.

mondiale, du *Department of Munitions & Supply* (Canada), tout comme Crawford Gordon. MacDonald, McLachlan et Gordon ont également fait partie du *Department of Defence Production* (Canada). Fait intéressant, parmi nos administrateurs nous retrouvons J.S.D.Tory dans le conseil d'administration d'Algoma Steel. Fairley, assistant géologue pour Tennessee Coal Iron et pour US Steel Corporation, fut directeur de la division acier de *U.S. War Production* et a servi dans l'USAF pendant la Seconde Guerre mondiale. Quant à Dobson, il participa aux deux Guerres mondiales. Nous pouvons déjà conclure que ces administrateurs, anciens militaires pour la plupart, ont des compétences certaines pour siéger sur le conseil d'administration d'A.V.Roe Canada, Ltd qui est un concepteur et un constructeur d'avions spécifiquement militaires. Cependant, nous remarquons également qu'ils ont moins de compétences liées au secteur sidérurgique.

En 1967, sur les conseils d'administration de Hawker Siddeley Canada et Dosco nous retrouvons au moins quatre Canadiens (nous n'avons pas trouvé de renseignements sur McDade ni dans le *Who's who* ni dans d'autres bottins mondains); Bailie, Drury, Main et Michell, deux Américains, Emmert et Boggs (naturalisé Canadien), et deux Britanniques, Dobson et Hall. Ce dernier est un ingénieur aéronautique et a joint Hawker Siddeley Group en 1955. Boggs a servi dans l'aviation canadienne durant la Deuxième Guerre mondiale tout comme Bailie. Quant à Drury, il participe à la Deuxième Guerre mondiale dans le *Royal Canadian Artillery*.

Les administrateurs communs, Dobson exclu, sont relativement nouveaux sur les conseils d'administration de Hawker Siddeley Canada et de Dosco. Le président de

Dosco en 1967, T.J.Emmert, n'y siège que depuis 1963 et comme nous le verrons, est plus près du monde de l'aviation que de l'acier.

Le tableau 6 est révélateur à ce sujet. En 1958, nous retrouvons deux administrateurs communs à Hawker Siddeley Group, A.V.Roe Canada et Dosco et trois administrateurs communs à A.V.Roe Canada et Dosco. À noter qu'A.A. Bailie qui est sur le C.A. d'A.V.Roe Canada en 1958 est également sur celui de Dosco en 1967. Cette année-là, cinq administrateurs sont communs à Hawker Siddeley Canada et Dosco. Les principaux personnages et administrateurs communs de 1958 sont Sir Roy Dobson, Crawford Gordon et A.C.MacDonald tandis que ceux de 1967 sont Bailie, Clubb, Mitchell, Drury et Emmert.

TABLEAU 6
Liste des administrateurs communs

| <i>Noms des administrateurs</i> | <i>1958</i> Hawker Siddeley Group | <i>1958</i> A.V.Roe | <i>1958</i> Dosco | <i>1967</i> Hawker Siddeley Group | <i>1967</i> Hawker Siddeley Canada | <i>1967</i> Dosco |
|-------------------------------------|--|------------------------|----------------------|--|---|----------------------|
| <i>Hugh Burroughes</i> | x | | | | | |
| <i>H.A. Meredith</i> | x | | | | | |
| <i>H.T. Chapman</i> | x | | | x | | |
| <i>J.F. Robertson</i> | x | | | x | | |
| <i>H.G. Herrington</i> | x | | | x | | |
| <i>G.C.R. Eley</i> | x | | | | | |
| <i>Walter Newell</i> | x | | | x | | |
| <i>Thomas Sopwith</i> | x Prés. | | | x | | |
| <i>W.A. Curtis</i> | | X V.-P. | | | | |
| <i>F.T. Smye</i> | | x | | | | |
| <i>W.R. McLachlan</i> | | x | | | | |
| <i>A.A. Bailie</i> | | x | | | x | x |
| <i>J.S.D. Tory</i> | | x | | | | |
| <i>W.H. Dickie</i> | | x | | | | |
| <i>J.H. Campbell</i> | | x | | | | |
| <i>G.C. Jones</i> | | x | | | | |
| <i>Sir Roy Dobson</i> | x Dir. | x Prés. | x Prés. | x Prés. | x Prés. | |

| | 1958 | 1958 | 1958 | 1967 | 1967 | 1967 |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|----------|-----------------------------|------------------------------|-------|
| <i>Noms des administrateurs</i> | Hawker Siddeley Group | A.V.Roe | Dosco | Hawker Siddeley Group | Hawker Siddeley Canada | Dosco |
| <i>Crawford Gordon</i> | x | x Dir.gen. | xDir.gen | | | |
| <i>A.C.MacDonald</i> | | x | x | | | |
| <i>Albert L.Fairley Jr.</i> | | | x | | | |
| <i>G.C. Broadbent</i> | | | x | | | |
| <i>J.E. Clubb</i> | | | x | | x | x |

| | | | | | | |
|-----------------------|--|--|---|---------|---|---------|
| <i>R.E. Cromwell</i> | | | x | | | |
| <i>T.J. Emmert</i> | | | | | x | x Prés. |
| <i>C.H. Drury</i> | | | | | x | x |
| <i>B.R. McDade</i> | | | | | | x |
| <i>L.G. Main</i> | | | | | | x |
| <i>J.G. Mitchell</i> | | | | | x | x |
| <i>Sir A. Hall</i> | | | | x V.-P. | x | |
| <i>Sir A.Burke</i> | | | | x | | |
| <i>Sir H.Reddish</i> | | | | x | | |
| <i>Sir J.Lockwood</i> | | | | x | | |
| <i>J.T. Lidbury</i> | | | | x | | |
| <i>A.S. Kennedy</i> | | | | x | | |
| <i>Sir P.Lister</i> | | | | x | | |
| <i>W.B. Boggs</i> | | | | | x | |
| <i>E.P. Mitchell</i> | | | | | x | |
| <i>D.G. Kettering</i> | | | | | x | |
| <i>W.D. Walker</i> | | | | | x | |
| <i>W.W. Muir</i> | | | | | x | |
| <i>R.H. Henderson</i> | | | | | x | |
| <i>J.H. Ready</i> | | | | | x | |
| <i>I.E. Bull</i> | | | | | x | |

Sources : Moody's Industrial Manual, 1958 p 2480-2482 et 1967 p 2559-2561.

Note : le surlignage indique les postes que certains administrateurs cumulent dans les trois sociétés.

Sir Roy Dobson est né en 1891 à Horsforth dans le comté de Yorkshire en Angleterre. Pendant la Grande Guerre, Sir Dobson est en charge des travaux expérimentaux pour le « Royal Flying Corps ». Pendant la Deuxième Guerre mondiale, il est le président d'« Air Defence Corps of Manchester Wings »; puis président de 23 « squadrons of the Manchester Wings A.T.C. »; puis Officier commandant avec le rang

de commandant d'escadre¹⁵³. Sir Roy Dobson participe au conseil d'administration de Hawker Siddeley Group depuis plusieurs années quand il devient directeur général en 1958. Il siège également aux conseils de plusieurs filiales du groupe. En 1945, il devient le président de A.V.Roe Canada Ltd. En 1956, il est admis comme « Fellow » à la *Royal Aeronautic Society*. De plus, Sir Dobson fait partie de plusieurs clubs dont : « Royal Aero; Eccentric; York (Toronto); Overseas Bankers; Royal Air Force; Lancashire Aero (Founder mem.); Lancashire and Derbyshire Gliding (Founder mem.); Royal Anglesey Yacht; Liveryman of the Guild of Air Pilots and Air Navigators.¹⁵⁴ » Comme nous pouvons le constater, Dobson évolue principalement dans le monde de l'aviation. N'oublions pas que c'est d'ailleurs lui qui proposa à Hawker Siddeley Group d'acquérir Victory Aircraft au Canada, qui allait devenir A.V.Roe Canada.

Crawford Gordon est né à Winnipeg en 1914. Durant la Deuxième Guerre mondiale, il travaille au Département des Munitions et des Approvisionnements sous l'égide de C.D.Howe qui en est le ministre. En 1945, il travaille encore sous la direction de C.D. Howe et devient le directeur de la reconversion industrielle. En 1951, Crawford Gordon joint le Département de la Défense en tant que coordinateur de la production. Il est alors envoyé à Malton afin de superviser la production du AVRO CF-100 et le développement du CF-105 (AVRO ARROW). Il est également Président directeur général de A.V.Roe Canada Ltd de 1951 à 1959¹⁵⁵. Crawford Gordon est également membre de Newcomen Society of England et de la fraternité Zeta Psi¹⁵⁶.

¹⁵³ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1958-1960: Vol VIII, op. cit.*, p 298.

¹⁵⁴ *Ibid*, p 297.

¹⁵⁵ <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/crawford-gordon/>

¹⁵⁶ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1958-1960: Vol VIII, op. cit.*, p 430.

Allan C. MacDonald est né à Portage La Prairie au Manitoba en 1914. Pendant la Seconde Guerre mondiale, il est assistant au vice-président à Montréal dans le cadre de fonctions spéciales pour le Conseil combiné de la Production et des Ressources. En 1951, il travaille en tant que directeur de la construction navale pour le Département de la Production de Défense et plus tard cette année-là, il devient coordonnateur adjoint de la section Production¹⁵⁷. MacDonald est responsable des opérations dans différentes filiales de Dosco : Canadian Car Company, Limited; Canadian Steel Foundries, (1956) Limited; Canadian Thermo Control Company, Limited; Canadian Steel Wheel Limited, and Canadian General Transit Company, Limited. Il est également président directeur général de Canadian, Car Company Limited¹⁵⁸. Il fera partie du conseil d'administration de Dosco jusqu'en 1961 et siègera sur celui de Hawker Siddeley Canada jusqu'en 1962. A.C. MacDonald est membre de divers clubs dont le St-James et Rideau et il est membre de la St. Andrew's Society¹⁵⁹.

Archie Alexander Bailie est né en 1916 à Ottawa. Pendant la Guerre de 1939-45, il a servi en tant que capitaine dans le R.C.O.C. (Royal Canadian Ordnance Corps, responsable de l'approvisionnement de l'armée de terre) Il devient ensuite Vice-Président aux finances et administrateur de Hawker-Siddeley Canada; Vice-Président aux finances, trésorier et administrateur de Dosco et administrateur de Dominion Coal Company Ltd (filiale non consolidée de Dosco). Il a joint A.V.Roe Canada Ltd en 1952

¹⁵⁷ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1967-1969: Vol XI, op. cit.*, p 664-665.

¹⁵⁸ <http://ngb.chebucto.org/Newspaper-Obits/submarine-miner-1957-nov.shtml>

¹⁵⁹ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1967-1969: Vol XI, op. cit.*, p 665.

en tant que contrôleur. Il en devient Vice-Président aux finances en 1954 et administrateur en 1959¹⁶⁰.

Au cours de l'année 1959, plusieurs changements ont lieu au sein des conseils d'administration d'A.V.Roe Canada Ltd et de Dosco. Par suite de l'annulation du programme Arrow d'A.V.Roe Canada Ltd, Crawford Gordon démissionne¹⁶¹ des C.A. de Hawker Siddeley Group, d'A.V.Roe Canada Ltd et de Dosco. W.R. McLachlan, F.T. Smye et W.H. Dickie ne figurent plus dans le conseil d'administration d'A.V.Roe Canada Ltd en 1960. On ajoute H.H. Smith alors que tous les autres restent les mêmes.

En 1962, A.V.Roe Canada Ltd, qui devient Hawker Siddeley Canada, entreprend une réorganisation. Son nombre d'employés chute de 3 771, passant de 27 750 à 23 979. Hawker Siddeley Canada a diminué le nombre d'employés de près de la moitié depuis 1958. Cette réorganisation affecte également les membres du conseil d'administration. Plusieurs changements surviennent au sein des membres. À ceux déjà présents en 1960 on ajoute : T.J Emmert (1962), F.P. Mitchell et I.E. Bull¹⁶². Ces derniers restent tous sur le C.A. de Hawker Siddeley Canada jusqu'à la vente de Dosco en 1967. Théodore Jonathan Emmert devient le Président et chef exécutif de A.V.Roe Canada Ltd en octobre 1962¹⁶³.

¹⁶⁰ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1958-1960: Vol VIII, op. cit.*, p 44.

¹⁶¹ Nous reviendrons plus en détail sur les circonstances entourant cette démission au chapitre 3.

¹⁶² Moody's Investors Service, *Moody's Industrial Manual*, New York, Moody's Investors Service, 1962, p 2436.

¹⁶³ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1967-1969: Vol XI, op. cit.*, p 323.

Dans le C.A. de Dosco, Crawford Gordon est remplacé par A.C. MacDonald au cours de l'année 1959. On ajoute A.L. Fairley Jr et les autres restent les mêmes. Au cours des années 1960, quelques changements surviennent également au sein de la compagnie. En 1963, Théodore Jonathan Emmert devient le Président de Dosco remplaçant Sir Roy Dobson. Toujours en 1963, J.E. Clubb est nommé Vice-Président de direction et C.H. Drury se joint au C.A. en tant qu'administrateur¹⁶⁴. Dans le courant de l'année 1966, G.C. Broadbent, membre du conseil d'administration et vice-président et secrétaire, ainsi que T.H. McEvoy prennent leur retraite tandis que L.G. Main et J.G. Mitchell sont nommés vice-présidents¹⁶⁵. Après plus de 50 ans de service, Dobson se retire du poste de président de Hawker Siddeley Group et de Hawker Siddeley Canada au cours de l'année 1967 tout en demeurant administrateur au sein de ces entreprises¹⁶⁶. Quelques noms siégeant sur le C.A. de Dosco en 1967 méritent une brève description biographique.

En 1967, nous retrouvons cinq administrateurs à Hawker Siddeley Canada et Dosco. Tout d'abord, Archie Alexander Bailie dont nous avons fait la biographie précédemment. Nous retrouvons ensuite J.E. Clubb qui était dans le conseil d'administration de Dosco en 1958. Il y est toujours en 1967 en plus de celui de Hawker Siddeley Canada. James Earl Clubb est né au Manitoba en 1911. Il fait partie de divers clubs, dont le St-James¹⁶⁷. Chipman Hazen Drury, un autre administrateur commun, est né en 1917 à Montréal Québec, Canada. Durant la Deuxième Guerre mondiale, C.H.

¹⁶⁴ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1963,

¹⁶⁵ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1966, p 5.

¹⁶⁶ « World News », *Flight International*, 13 Juillet 1967, p 38.

¹⁶⁷ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1958-1960: Vol VIII*, op. cit., p 211.

Drury a servi dans l'Artillerie royale canadienne et a été envoyé en Grande-Bretagne entre 1940 et 1943; a été posté en Italie, en Hollande, en Belgique et en France entre 1943 et 1945. Il fait ensuite partie des *Pacific Force* d'octobre à décembre 1945. À la fin de la Guerre, Drury est transféré dans la Réserve avec le titre de Lieutenant-colonel. Il siège aux conseils d'administration de plusieurs compagnies telles que Canadian, Car & Foundry Co. Ltd. Il est également Président de Avis Transport of Canada Ltd. et de Québec Industries Ltd. Ajoutons qu'il est Directeur de The Caledonian-Canadian Inst. Co. C.H. Drury est membre de l'Ordre professionnel des Ingénieurs du Québec et tout comme Crawford Gordon, il est membre de Zeta Psi¹⁶⁸. Nous retrouvons également J.G. Mitchell dans les administrateurs communs de Hawker Siddeley Canada et Dosco. James Grant Smith Mitchell est né en 1912 à New Carlisle Québec Canada. Il est Vice-Président de Railway Equipment, division Hawker Siddeley Canada depuis 1966 et aussi Vice-Président de Dosco. J.G. Mitchell fut engagé par la Canadian Car Co. Ltd une filiale de Hawker Siddeley Canada, en 1938. Il est membre de la Corporation des Ingénieurs professionnels du Québec et de la Chambre de Commerce de Sherbrooke. Il est également franc-maçon¹⁶⁹.

Nous nous attarderons maintenant à Théodore Jonathan Emmert qui est président et chef-exécutif de Hawker Siddeley Canada et Président de Dosco. T.J. Emmert est né à Smithboro, Illinois, États-Unis en 1915. À la fin des années 1960, il est président de plusieurs filiales de Hawker Siddeley Canada dont : Orenda, Ltd. et Canadian Steel Wheel, Ltd. et Directeur de Canadian General Transit Company, Ltd. Il a joint Boeing

¹⁶⁸ A.L. Tunnell, *Canadian Who's Who 1967-1969: Vol XI, op. cit.*, p 297.

¹⁶⁹ *Ibid*, p 785.

Aircraft Co. en 1935 et Canadair en 1947. Il a été Vice-Président et Directeur chez Ford Motors Company of Canada, Ltd. de 1950 à 1958. T.J. Emmert est membre de *Board of Trade of Metropolitan Toronto* et fait partie de divers clubs tels que : Rosedale Golf, Toronto Golf et Rideau¹⁷⁰. Tout comme Sir Roy Dobson, T.J. Emmert est étroitement lié au monde de l'aviation.

Cette vue d'ensemble des administrateurs communs à A.V.Roe Canada (Hawker Siddeley Canada) et à Dosco nous permet de comprendre qui ils sont, quelle part ils occupent et quel est le poids de leur voix dans chacune de ces entreprises. Nous pouvons déjà affirmer que plusieurs de ces administrateurs sont d'anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale (et même de la Première dans le cas de Sir Roy Dobson); qu'ils ont, pour la plupart, travaillé sous différents ministères lors de cette guerre. Ceux de 1958 sont liés plus étroitement avec le monde de l'aviation qu'avec celui de la sidérurgie. Ceux de 1967 le sont moins et ceux qui ne le sont pas viennent davantage du secteur des produits du fer que de la sidérurgie en tant que telle. Ces conclusions nous permettront éventuellement de comprendre le rôle des administrateurs communs dans la vente des actifs de Dosco. Nous y évoquerons également les liens politiques avec le parti au pouvoir.

En conclusion à ce chapitre, nous avons vu que le charbon et la sidérurgie sont en pleine expansion mondiale, avec moins de dynamisme en Amérique du Nord. Cette expansion repose sur des unités de plus en plus grandes de production ou sur des regroupements industriels de plus en plus vastes. Avec l'intention de sécuriser son

¹⁷⁰ *Ibid*, p 323.

approvisionnement en acier et de diversifier son offre, A.V.Roe Canada Ltd devient l'actionnaire majoritaire de Dosco et se concentre sur le projet de construction d'une aciérie à Contrecoeur, au Québec. Si la Dosco fait partie d'un immense regroupement, verticalement intégré, elle est toutefois dirigée par des hommes qui sont plus près de l'aviation et des produits du fer que de la sidérurgie et du charbon. En effet, Dosco, qui exploite des mines de charbon et fabrique des produits de l'acier, appartient à un holding qui œuvre principalement dans le secteur de l'aéronautique. Le prochain chapitre, consacré à l'analyse financière de Dosco, permettra de jauger la pertinence des décisions qui ont été prises par les administrateurs concernant leur grand projet d'expansion.

CHAPITRE 3

LES VICISSITUDES DE LA DOSCO

Au cours des années 1960, Dosco a conçu d'importants projets liés aussi bien à ceux du groupe auquel il est lié qu'à ses propres intentions de vendre de l'acier à des tiers. Toutefois, ses projets ne sont pas couronnés par le succès. Ses profits nets sont à la baisse. Déjà en 1961, ils ne sont que de 1 112 707 \$, alors qu'en 1966 et 1967 ils sont remplacés par des pertes nettes de 1 923 333 \$ et 9 449 000 \$. En l'espace d'une décennie, ils subissent une chute de près de 20 M/\$. Plusieurs facteurs interviennent.

1. LES ANNÉES 1960 OU LE COMBAT CONTRE LA CONCURRENCE

Les années 1956 et 1957 sont des années financières excellentes pour Dosco. Les années de 1958 à 1964 sont encore appréciables, mais c'est à partir de 1965 que Dosco connaît des difficultés. En nous basant sur *Moody's Industrial Manual* de 1957 à 1968 et sur les rapports annuels de Dosco de 1958 à 1967, nous examinerons quels ont été les résultats financiers pour l'entreprise entre 1955 et 1968¹⁷¹.

¹⁷¹ Notons que les années financières de 1955 à 1957 se terminent le 31 décembre. À partir de 1958, elles s'arrêtent au 31 juillet. Pour 1958, nous n'avons donc que sept mois d'exercice financier. Mais à partir de 1960, la fin de l'année financière change encore pour revenir au 31 décembre. Ce changement de la fin de l'exercice financier a pour but de le faire coïncider avec celui d'A.V.Roe Canada.

1.1 Pas de profits majeurs pour la première moitié des années 1960

Le tableau 7 donne les résultats financiers de Dosco. On peut y voir que les années 1956 et 1957 ont constitué un sommet. Avec son entrée dans le groupe A.V. Roe, Dosco ne connaîtra plus de telles performances. Déjà en 1961, on remarque un fléchissement dans les bénéfices nets d'opération, dans les profits nets et dans les gains par actions. Et si, les années suivantes, on observe une certaine reprise, elle reste bien en deçà de ce que la compagnie a pu accomplir antérieurement et surtout elle n'est que de courte durée : à partir de 1965, les résultats deviennent franchement désastreux.

TABLEAU 7
Bénéfices nets et profits nets (Dosco)

| <i>Années</i> | <i>Bénéfices nets d'opération</i> | <i>Profits nets</i> | <i>Nombre d'actions</i> | <i>Gains par action</i> |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1955 | \$ 12,444,251 | \$ 2,895,303 | 2,080,366 | \$ 1,39 |
| 1956 | \$ 21,691,973 | \$ 7,049,382 | 2,235,467 | \$ 3,15 |
| 1957 | \$ 21,403,018 | \$ 7,112,996 | 2,938,741 | \$ 2,42 |
| 19 58 ¹ | \$ 9,391,053 | \$ 2,707,717 | 2,944,371 | \$ 0,92 |
| 1959 | \$ 12,128,691 | \$ 3,128,466 | 2,958,656 | \$ 1,06 |
| 19 60 ² | \$ 14,855,480 | \$ 3,475,816 | 2,960,086 | \$ 1,17 |
| 5 mois au 31 déc 1960 | \$ 3,957,107 | \$ 495,192 | N/D | N/D |
| 1961 | \$ 8,742,777 | \$ 1,112,707 | 2,960,086 | \$ 0,38 |
| 1962 | \$ 10,037,227 | \$ 2,285,380 | 2,960,086 | \$ 0,77 |
| 1963 | \$ 11,659,409 | \$ 3,317,378 | 2,960,086 | \$ 1,12 |
| 1964 | \$ 12,974,586 | \$ 3,736,205 | 2,960,086 | \$ 1,26 |
| 1965 | \$ 9,696,753 | \$ 996,862 | 2,960,086 | \$ 0,34 |
| 1966 | \$ 7,847,695 | \$ (1,923,333) | 2,960,086 | \$ (0,65) |
| 1967 | \$ 1,173,651 | \$ (9,448,754) | 2,960,086 | \$ (3,19) |

Moody's Industrial Manual de 1961 et Rapport annuel de Dosco de 1960 à 1968.

Les montants entre parenthèses indiquent qu'ils sont négatifs.

¹ Changement de l'exercice financier : 7 mois jusqu'au 31 juillet 1958 (années antérieures jusqu'au le 31 décembre)

² Changement de l'exercice financier : 7 mois jusqu'au 31 juillet 1960 (années subséquentes jusqu'au 31 décembre)

Le rapport annuel de 1961 précise que la baisse des ventes, la performance financière insatisfaisante de la filiale Halifax Shipyards couplée à une grève de neuf

mois et à une concurrence serrée dans le secteur de la fabrication de l'acier ont été des éléments déterminants dans les résultats de l'entreprise et la réduction des profits : « As indicated in the opening paragraph of these comments, 1961 was a difficult year for your Corporation.¹⁷² »

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 7, les bénéfices nets, les profits nets et les gains par action ordinaire chutent en 1961 comparativement aux années précédentes. Les bonnes années furent incontestablement celles de 1956 et 1957. L'économie canadienne n'est pas particulièrement dynamique, notamment pour l'industrie lourde : « The Canadian economy has certainly not been as buoyant in recent years as it was during those peak industrial years 1956-57. This is especially true for the heavy capital goods industry, a category that covers a large part of our operations.¹⁷³ » Les administrateurs perçoivent déjà les difficultés que rencontrera Dosco au cours des prochaines années. La concurrence, autant sur les marchés nationaux qu'internationaux, est de plus en plus présente :

« The next decade will be a challenge to all engaged in Canadian industry. Business firms must take into account not only the prospect of increased competition from domestic firms but increasing competition from abroad. These foreign producers, with lower wage and tax costs, and in many cases with equipment better than that of Canadian industry, are cutting into markets not only abroad, but here at home, as well.¹⁷⁴ »

¹⁷² Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1961.

¹⁷³ *Ibid*, p 8.

¹⁷⁴ *Ibid*, p 8.

Dès 1962, le rapport annuel de Dosco nous informe qu'une baisse importante s'est produite dans l'exportation de minerai de fer vers l'Europe¹⁷⁵. La principale mine de fer de Dosco, Wabana, à Bell Island, Terre-Neuve, fonctionne à faible capacité depuis la réduction de la demande des pays européens en 1961. Le rapport annuel de 1962 en fait mention mais ne donne pas les chiffres. Nous pouvons cependant nous référer à l'*Annuaire des minéraux* de 1962 qui appuie les propos du rapport annuel de Dosco et qui nous permet aussi d'obtenir un portrait des exportations de Dosco. Par exemple, nous y apprenons que les expéditions (en milliers de tonnes fortes) de minerai de fer de la mine Wabana tombent de 2 292 000 de tonnes en 1961 à 1 275 000 de tonnes en 1962¹⁷⁶. De plus, la production de houille grasse (type de houille que produit Dosco) est en diminution au Canada avec une baisse de 4,5 % en 1962 tandis que la houille sub-bitumineuse que l'on ne trouve qu'en Alberta affiche une augmentation de 10 % en 1962¹⁷⁷. Ici, il est important de mentionner cet autre type de houille produite dans une autre province canadienne afin d'exposer le déplacement géographique de la production. Comme la production de la Nouvelle-Écosse fléchit (4 300 758 tonnes pour 1961; 4 204 779 tonnes pour 1962), celle de la houille sub-bitumineuse de l'Alberta augmente (1 361 600 tonnes pour 1961; 1 497 171 tonnes pour 1962). Ce portrait peut également être appliqué à l'échelle mondiale. Comme le montre le tableau 1 du chapitre 2, la production canadienne de houille diminue de plus du tiers entre 1950 et 1960 tandis que celles de l'U.R.S.S., de la République fédérale d'Allemagne et du Japon et de l'Inde doublent, sans parler de celle de la Chine qui passe d'une production de 37 M/t

¹⁷⁵ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1962.

¹⁷⁶ R.B. Elver, « Le minerai de fer », *Annuaire des minéraux du Canada 1962*, Rapport minier no 9, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1965, p 294.

¹⁷⁷ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1962*, Rapport minier no 9, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1965, p 338.

métriques en 1950 à 460 M/t métriques en 1960. La concurrence intérieure et la concurrence étrangère deviennent de plus en plus fortes au cours des années 1960. Par exemple, entre 1963 et 1964, la Nouvelle-Écosse (province où sont situées les mines de charbon de Dosco) connaît une nette diminution de sa production houillère, passant de 43.1 %¹⁷⁸ de la production nationale de houille grasse à 37.9 %, ¹⁷⁹ et ce, même si la consommation canadienne a augmenté. Quant à la production de houille sub-bitumineuse de l'Alberta, elle connaît une remarquable augmentation de 27.2 % en 1964¹⁸⁰. De plus, le rapport annuel de Dosco pour 1964 nous apprend que l'entreprise a connu des difficultés de production et une baisse dans le rendement de ses mines de charbon sises en Nouvelle-Écosse¹⁸¹. Les bénéfices nets de Dosco restent encore très appréciables comme nous pouvons le voir au tableau 7 mais ils proviennent principalement des ses aciéries : « Les ventes des produits d'acier en 1964 furent plus élevées avec un accroissement de 5.6 % sur celui de l'année précédente.¹⁸² »

Depuis 1959, avec l'achat d'un terrain à Contreccœur, Dosco souhaite mettre en branle son projet d'expansion industrielle. En 1963¹⁸³, la société prend la décision d'aller de l'avant avec son projet de construction d'une aciérie à Contreccœur car la demande en produits de l'acier est en constante augmentation : « L'autarcie accrue et la

¹⁷⁸ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1963*, Rapport minier no 10, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1966, p 376

¹⁷⁹ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1964*, Rapport minier no 11, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1967, p 336.

¹⁸⁰ *Ibid.*, p 336.

¹⁸¹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1964.

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ Soulignons qu'à partir de 1963, avec la construction des installations de Contreccœur, les rapports annuels de Dosco seront publiés en anglais et en français et ce, jusqu'en 1967.

consommation croissante d'acier au Canada ont favorisé une forte production.¹⁸⁴ » De plus, l'aciérie permettra à A.V.Roe Canada Ltd et ses filiales d'acheter ses produits d'acier à l'interne et non de sources extérieures¹⁸⁵. L'usine aura une superficie de 240 000 pieds carrés et, afin de produire plusieurs grandeurs de tôles et de bandes laminées à chaud et à froid, Dosco installera l'équipement le plus efficace. Les tôles laminées à froid seront produites par le procédé Sendzimir, exclusif à Dosco, et considéré comme étant la méthode ultime de laminage. Les équipements de coupe en longueur et les lignes de fendage sont conçus dans le but d'atteindre le maximum de flexibilité et de contrôle de la qualité¹⁸⁶. C'est d'ailleurs cette usine qui intéressera le gouvernement du Québec lorsqu'il nationalisera la sidérurgie en octobre 1964. L'année 1964 sera une autre année financière appréciable pour Dosco avec des bénéfices nets d'opération 12 974 586 \$ (voir tableau 7). Malgré cela, les administrateurs ne manquent pas de souligner dans leur rapport annuel de 1964 que le niveau de profit n'est pas significatif (à peine 400 000 \$ de plus qu'en 1963) et ce, pour deux raisons :

« D'abord, il n'y eut aucune augmentation générale des prix de l'acier depuis 1957, malgré les hausses du coût des matières premières et des taux de salaires. En second lieu, le fléchissement de la structure des prix pour les tiges d'acier, les clous et les barres d'armature, causé par la concurrence étrangère, a nui aux ventes et aux profits.¹⁸⁷ »

Les administrateurs restent donc prudents sur les résultats financiers de 1964.

Concernant le projet de Contrecœur, la dette à long terme fut augmentée durant l'année

¹⁸⁴ R.B. Elver, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada 1963*, Rapport minier no 10, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1966, p 311.

¹⁸⁵ « Dosco Not Likely To Resume Dividends 'For Some Time' », *The Montreal Gazette*, 28 avril 1966, p 38.

¹⁸⁶ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1963. et « Quebec first carbone and steel sheet and strip mill nears completion. », *The Montreal Gazette*, 9 février 1966, p 33.

¹⁸⁷ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1964.

par une émission de débentures amortissables de 15 M/\$. Des dépenses en capital d'un total de 19 310 151 \$ ont été engagées par l'usine d'acier de Sydney afin d'augmenter sa capacité de production de billettes destinées à l'usine de Contrecœur. Cette dernière fut mise en marche dans le dernier trimestre de 1964. Avec l'aciérie de Contrecœur, les dirigeants croient que Dosco est en position avantageuse face à la concurrence¹⁸⁸. Les années à venir réservent bien des surprises aux administrateurs.

1.2 De 1965 à la nationalisation : des années de déception

À partir de 1965, les états financiers de Dosco ne sont pas des plus positifs. Les résultats financiers pour l'année 1965 sont décevants. À la réunion du conseil le 11 mars 1966, les administrateurs ont même décidé « qu'il ne serait pas sage de déclarer un dividende¹⁸⁹. » Dans le rapport annuel de 1965, les administrateurs mettent en relief plusieurs causes expliquant la baisse des bénéfices d'opération et celle des profits nets. D'abord, les nouvelles installations de l'usine de Contrecœur, encore en rodage, n'ont pas permis d'atteindre un rythme de production rentable. Des intérêts sur des emprunts pour des installations en construction mais pas encore productives ont alourdi les charges de l'exercice financier. Également, la reconstruction et la réfection de deux hauts fourneaux à l'usine de Sydney ont provoqué des interruptions de production et ont fait augmenter les coûts de production de l'acier. Enfin, la moitié des conventions collectives des filiales Dosco ont été négociées au cours de l'année et des hausses substantielles dans les salaires et les avantages sociaux ont fait augmenter les prix de

¹⁸⁸ *Ibid.*

¹⁸⁹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1965.

revient¹⁹⁰. De plus, le prix, en dollars constants, de l'acier n'a pratiquement pas augmenté depuis 1959 comme nous le montre la figure3.

FIGURE 3

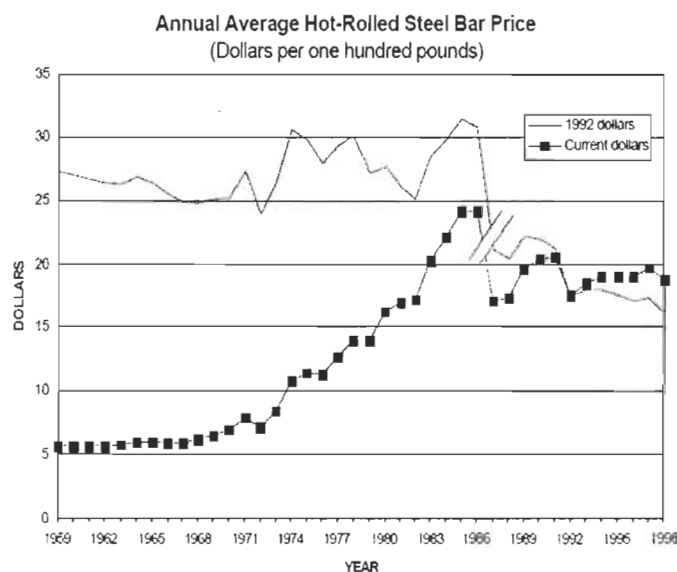


Figure tirée de http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/iron_&_steel/350798.pdf

Dosco rencontre encore quelques difficultés avec la mine de fer Wabana à Terre-Neuve en raison de la mauvaise qualité de son minerai et de la vive concurrence sur les marchés intérieurs et d'exportation. Afin d'améliorer la qualité du minerai, d'importants investissements dans le renouvellement de l'outillage seraient nécessaires. Cependant, les administrateurs considèrent que de tels investissements ne seraient pas rentables en raison des difficultés auxquelles se heurte la commercialisation du minerai de fer de Wabana¹⁹¹. La mine sera donc fermée en 1966. Les charbonnages ne donnent pas de

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ *Ibid.*

meilleurs résultats. Sans des améliorations mécaniques et technologiques dispendieuses, une amélioration du rendement ou des prix de revient n'est pas à prévoir. Les dirigeants ne sont aucunement enclins à investir des sommes énormes dans la modernisation des équipements. Comme l'industrie houillère de la Nouvelle-Écosse dépend principalement de subventions fédérales (comme celles liées au programme d'aide au Transport), la compagnie attire donc l'attention des gouvernements sur ses problèmes¹⁹².

TABLEAU 8
Pourcentage de la production totale canadienne et production des filiales de Dosco et de sa filiale non consolidée Dominion Coal Company, Limited

| <i>Année</i> | <i>Part de la N.-É. sur la production totale canadienne</i> | <i>N.-B.</i> | <i>C.-B.</i> | <i>Alberta</i> | <i>Filiales Old Sydney Collieries, Ltd Acadia Coal, Ltd</i> | <i>Dominion Coal Company, Limited</i> | <i>Prix BTU (N.-É.)</i> |
|--------------|---|--------------|--------------|----------------|---|---|-----------------------------|
| 1958 | ±45.0 % | ±7.0 % | ±7.0 % | 22.0 % | N/D | N/D | \$ 35.44 |
| 1959 | ±41.0 % | 9.4 % | 7.0 % | 24.0 % | 873 000 | 3 142 000 | \$ 37.77 |
| 1960 | 41.5 % | 9.3 % | 7.8 % | 21.7 % | 840 000 | 3 362 000 | \$ 37.34 |
| 1961 | 41.4 % | 8.5 % | 9.4 % | 19.5 % | 777 000 | 3 129 000 | N/D |
| 1962 | 40.9 % | 7.9 % | 9.0 % | 20.2 % | 836 000 | 2 988 000 | \$ 36.88 |
| 1963 | 43.1 % | 8.4 % | 9.2 % | 21.6 % | 911 000 | 3 272 000 | \$ 36.47 |
| 1964 | 37.9 % | 8.9 % | 9.3 % | 26.2 % | 891 000 | 2 979 000 | \$ 37.10 |
| 1965 | 35.7 % | 8.6 % | 8.5 % | 29.5 % | 905 000 | 2 803 000 | \$ 41.04 |
| 1966 | 33.8 % | 7.9 % | 9.5 % | 30.4 % | 815 000 | 2 651 000 | \$ 49.85 |
| 1967 | 32.8 % | 7.4 % | 10.6 % | 31.6 % | 709 000 | 2 680 000 | \$ 51.56 |

Sources : Annuaire des minéraux, 1958 à 1967.

La production de houille grasse de la Nouvelle-Écosse ne cesse de chuter (-3.7 % en 1965) malgré une augmentation de 2.4 % pour l'ensemble du Canada. D'autre part, comme nous le montre le tableau 8 ci-dessus, la houille néo-écossaise n'est pas la plus recherchée en raison de son prix (le plus élevé au Canada) de 41.04 cents par million de

¹⁹² *Ibid*,

BTU alors que la moyenne canadienne est de 28.98 cents¹⁹³. Les coûts de production et de transport demeurent très élevés en Nouvelle-Écosse malgré l'aide au Transport accordée chaque année par le gouvernement fédéral¹⁹⁴.

Les désagréments financiers de l'année 1965 sont en majeure partie dus à la mise en train des nouvelles installations de l'usine de Contrecoeur. Les administrateurs demeurent donc positifs pour les années à venir :

« Nous ne prévoyons pas de nouvelle baisse du bénéfice d'exploitation en 1966, mais les frais de démarrage resteront élevés jusqu'à ce que les nouvelles usines atteignent, en 1967 d'après nos plans, le seuil de rentabilité. La compagnie devrait ensuite être en mesure de récolter les fruits de ses importants investissements en nouvelles installations.¹⁹⁵ »

Les administrateurs ne pouvaient pas mieux se tromper. L'année 1966 est marquée par un déficit de près de 2 M/\$. La fermeture de la mine Wabana sur Bell Island a entraîné une perte de 6 368 571 \$ et fut cédée pour une somme symbolique au gouvernement de Terre-Neuve. De plus, le gouvernement canadien a annoncé son intention de nationaliser les charbonnages de la Nouvelle-Écosse pour les fermer progressivement au cours des prochaines années¹⁹⁶. Ces mines de charbon n'étaient maintenues que par de fortes subventions fédérales depuis plusieurs années. Le charbon de l'Est canadien est de moins en moins en demande en raison la qualité supérieure du charbon des mines de l'Ouest et de l'avantage géographique certain pour les marchés asiatiques

¹⁹³ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1965*, Rapport minier no 14, Division des Ressources Minérales, Ministère des Mines et des Relevés Techniques, Ottawa, 1967, p 315 et 319.

¹⁹⁴ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1966*, *op. cit.*, p 297.

¹⁹⁵ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1965.

¹⁹⁶ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1966, p 3.

(principalement le Japon)¹⁹⁷. Les niveaux de production sont toujours à la baisse alors qu'ils augmentent dans l'Ouest. Pour l'année 1966, le tonnage de production de la Nouvelle-Écosse a baissé de 6.8 % alors que celui de la Colombie-Britannique, dont la majorité de la houille grasse provient de la région du Nid-de-corbeau, a augmenté sa production de 12 % et celle de l'Alberta de 1.6 %¹⁹⁸. La Colombie-Britannique exporte environ 34.7 % de sa production au Japon¹⁹⁹ et la tendance est toujours à la hausse. Dosco n'entrevoit pas de perspectives d'avenir positives dans les charbonnages néo-écossais et décide donc de se départir de ses intérêts financiers et immobiliers dans ce secteur d'activité. Le gouvernement canadien (dirigé par les Libéraux de Lester B. Pearson), est intéressé à reprendre les activités des charbonnages appartenant à Dosco. Celle-ci détient une participation dans Dominion Coal Company, Limited. Un comité de détenteurs d'actions privilégiées est formé en mars 1967 afin de négocier la vente avec le gouvernement canadien. Les dirigeants de Dosco discuteront directement avec le gouvernement canadien pour la vente de leurs gisements houillers du Cap-Breton.²⁰⁰

Les administrateurs avancent quatre facteurs pour expliquer le déficit de l'exercice. D'abord, l'usine de Contrecoeur est encore en rodage et ne produit pas au maximum de sa capacité; ensuite, les frais d'intérêts sur les emprunts pèsent lourdement sur les finances; des grèves de 3 et 1 mois aux usines de Montréal et de Truscon ont eu

¹⁹⁷ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1965, op. cit.*, p 315.

¹⁹⁸ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1966*, Rapport minier no 16, Direction des Ressources Minérales, Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, Ottawa, 1967, p 297 et 300.

¹⁹⁹ *Ibid*, p 304.

²⁰⁰ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1966, p 4.

des effets majeurs sur la production des aciéries de Contrecœur et de Sydney; et enfin, le marché mondial de l'acier a fléchi ²⁰¹.

L'année 1966 a vu plusieurs contrats de travail prendre fin dans les grandes aciéries de l'Est du Canada, dont Dosco. Il en a résulté des hausses de salaire substantielles afin d'assurer la parité avec les États-Unis²⁰². La hausse des salaires combinée à un ralentissement de l'économie et à un prix de vente de plus en plus bas ne peut que réduire les profits dans les années à venir. En effet, la capacité excédentaire de production des principaux pays producteurs d'acier fait fléchir les prix d'exportation, lesquels, souvent, sont inférieurs au prix de revient de production. Les aciéries canadiennes ont de la difficulté à exporter leurs produits de façon profitable tandis que les importations s'emparent des marchés en raison de leurs bas prix²⁰³. Dosco a été particulièrement affectée par cette situation : « Les exportations d'acier ont fortement baissé par rapport à 1965, en raison de la concurrence de plus en plus serrée qui sévit sur les marchés étrangers et qui fait tomber les prix à des niveaux peu rémunérateurs.²⁰⁴ »

L'exercice financier de Dosco pour l'année 1967 se termine avec une perte nette de 9 448 754 \$²⁰⁵. Toute une combinaison de circonstances contribue à cet état de fait. Bien que les investissements effectués à Contrecœur doivent éventuellement rapporter des profits, les frais de mise en train à l'usine de Contrecœur concourent au déficit. En 1966 et 1967, les frais de mise en train s'élèvent respectivement à 3 205 995 \$ et

²⁰¹ *Ibid*, p 3.

²⁰² *Ibid*, p 5.

²⁰³ T.E. Tibbetts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1966*, op. cit., p 249.

²⁰⁴ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco 1966*, p 7.

²⁰⁵ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco 1967*, p 7.

3 676 000 \$ alors qu'en 1965 ils n'étaient que de 757 152 \$. La production de l'usine a diminué de 20 % par rapport à 1966 malgré une meilleure efficacité de son fonctionnement²⁰⁶. Quant aux frais d'intérêts sur les emprunts bancaires, ils atteignent 1 136 878 \$ pour l'année 1967 comparativement à 576 804 \$ pour 1966²⁰⁷ et 68 483 \$ pour 1965²⁰⁸. Ajoutons aussi une diminution importante du total des ventes de plus de 20 M/\$ causée par une baisse significative de la demande des produits de l'acier combinée à une concurrence soutenue des importations. « Increased imports of low-cost steel, [...], were contributing factors in a reduction of steel products shipments to domestic costumers by 20 percent as compared with 1966.²⁰⁹ » De plus, un ralentissement et des grèves dans le domaine de la construction au Québec et en Ontario ont affecté les ventes de la compagnie. Par exemple, l'*Annuaire des minéraux* de 1967 nous apprend que l'industrie de la construction au Canada a consommé 17.7 % de moins d'acier qu'en 1966²¹⁰. Constatant les coûts élevés de production et de transport dans un secteur de plus en plus compétitif et enregistrant des déficits depuis deux années, Dosco décide, en octobre 1967, de se départir de ses activités sidérurgiques à Sydney en Nouvelle-Écosse. Immédiatement, le gouvernement de cette province annonce son intention de continuer les opérations. Les négociations sont aussitôt enclenchées entre Dosco et le gouvernement néo-écossais et une entente est conclue le 22 novembre 1967. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse prendra possession de tous les actifs de Dosco à Sydney le 31 décembre 1967 et les confiera à la nouvelle compagnie nationalisée, *Sydney Steel Corporation* (Sysco). À la même période, c'est-à-dire en octobre 1967, le

²⁰⁶ *Ibid*, p 5 et 7.

²⁰⁷ *Ibid*, p 7.

²⁰⁸ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1966, p 15.

²⁰⁹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco* 1967, p 5.

²¹⁰ G.E. Wittur, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada* 1967, *op. cit.*, p 301.

gouvernement du Québec autorise Sidbec (sidérurgie du Québec) à négocier avec Dosco pour l'acquisition des actifs situés à l'extérieur des provinces maritimes. Il s'agit donc des usines en Ontario et au Québec. Quant aux mines de charbon du Cap-Breton, elles sont officiellement acquises le 30 mars 1968 par une société de la couronne formée par le gouvernement fédéral sous le nom de *Cape Breton Development Corporation* (Devco)²¹¹.

1.3 Une expansion qui coûte cher

Lors de l'achat des actions de Dosco en 1957 par A.V.Roe Canada Ltd, cette dernière a déjà un projet d'expansion en tête. En effet, différents journaux, comme *The Ottawa Citizen*, rapportent qu'en 1958 les dirigeants de Dosco souhaitent investir d'énormes capitaux afin de construire une aciérie près de Montréal. Crawford Gordon, président de A.V.Roe Canada Ltd et de Dosco, a fait parvenir une lettre aux actionnaires les informant de l'intention « to proceed at the appropriate time with construction of a cold rolling mill in the Montreal area [...] »²¹² Dans ce but, l'entreprise a déjà acheté un terrain de 1 000 acres situé à Contrecoeur. Dosco souhaite ainsi joindre le marché des produits plats laminés (l'entreprise prévoit un laminoir à chaud et à froid) qui sont en demande croissante au pays : « La production et les envois de laminés d'acier ont aussi atteint des niveaux sans précédent.²¹³ » En outre, A.V. Roe Canada Ltd, qui achète ses produits d'acier de sources externes, pourra désormais les acheter de sa filiale. C'est d'ailleurs le but que poursuivait cette société en achetant Dosco. « This makes it possible for other elements of the Hawker Siddeley group in Canada to buy products internally

²¹¹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco* 1967, p 3 et 4.

²¹² « Dosco Plans New Project », *The Ottawa Citizen*, 2 juillet 1958, p 8.

²¹³ R.B. Elver, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada* 1963, *op. cit.*, p 318.

which were formerly purchased from outside sources.²¹⁴ », mentionne T.J. Emmert, président de Dosco dans le *Montreal Gazette*. L'entrée de Dosco dans les produits laminés sert à accroître et à renforcer ses opérations au Canada.

Le choix de construire une aciérie à Contrecœur plutôt qu'à Sydney est stratégique. Les coûts de transport à partir de la Nouvelle-Écosse sont beaucoup trop élevés. Les dirigeants de Dosco estiment que les abords du fleuve Saint-Laurent au Québec sont beaucoup plus propices au développement sidérurgique : « The establishment of a steel industry on the St. Lawrence has been visualized ever since iron ore production began in the province.²¹⁵ » D'ailleurs, Contrecœur est déjà un point d'expédition du minerai de fer provenant du Nord québécois et l'Iron Ore Company of Canada et Steel Company of Canada sont des entreprises déjà installées dans le secteur. L'usine de Sydney en Nouvelle-Écosse est également intégrée au plan d'expansion. Pour un total de 10 M/\$ étalé sur 5 ans, c'est-à-dire 2 M/\$ par année, les usines de Sydney seront modernisées afin de permettre la production de 500 000 tonnes d'acier et d'approvisionner le laminoir de Contrecœur²¹⁶. Donc, les dirigeants, loin de vouloir se départir des actifs de Dosco en Nouvelle-Écosse, veulent plutôt les intégrer dans un complexe plus vaste : « However, Dosco did not intend to "walk out on" the Sydney plant which would cost between \$200 000 000 and \$250 000 000 to replace.²¹⁷ »

²¹⁴ « Dosco Not Likely To Resume Dividends 'For Some Time' », *The Montreal Gazette*, 28 avril 1966, p 38.

²¹⁵ « No Comment From Ottawa On Dosco Expansion Plans », *The Montréal Gazette*, 9 juillet 1958, p14.

²¹⁶ Moody's Investors Service, *op. cit.*, 1961. p 1779.

²¹⁷ « Dosco President Announces Expansion of Steel-making », *Quebec Chronicle Telegraph*, 25 février 1959, p 7.

La construction de l'aciérie de Contrecoeur débute en 1964. Dans le rapport annuel de Dosco en 1963, on peut lire à la Note 5 que : « On estime qu'un montant de 20 000 000 \$ sera requis aux fins de dépenses en capital relatives à des immobilisations en cours de construction au 31 décembre 1963.²¹⁸ » De ce fait, on retrouve dans le rapport annuel de 1964 des dépenses en capital de l'ordre de 20 688 150 \$ ainsi qu'une augmentation de la dette à long terme par une émission de débentures amortissables de 15 M/\$²¹⁹. En 1965, la compagnie augmente encore sa dette avec deux émissions d'obligations non garanties avec fonds d'amortissement aux montants de 15 M/\$ canadiens et de 8 M/\$ américains²²⁰.

Nous pouvons voir sur le tableau 9 qu'en seulement deux ans, Dosco a augmenté sa dette à long terme de près de 40 M/\$. De 1964 à 1967, Dosco dépense en capital plus de 68 M/\$ pour la modernisation de ses installations et pour la construction de l'usine de Contrecoeur et ce, sans compter les coûts associés à sa mise en train. Plutôt que d'augmenter son capital-actions, la compagnie préfère augmenter sa dette. Ce qui s'avère une erreur décisive. Son encaisse est complètement vide en 1966. Pourtant, Dosco avait toujours conservé un montant appréciable allant d'un peu plus de 11 M/\$ en 1960 à presque 2 M/\$ en 1962²²¹.

²¹⁸ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1963,

²¹⁹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1964,

²²⁰ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1965,

²²¹ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1961 et 1963, p 10 et N/D.

TABLEAU 9
Portrait des difficultés financières de Dosco

| | <i>1964</i> | <i>1965</i> | <i>1966</i> | <i>1967</i> |
|--|----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| <i>Ventes</i> | \$ 157,091,919 | \$ 174,621,196 | \$ 176,225,083 | \$ 155,507,478 |
| <i>Encaisse</i> | \$ 788,486 | \$ 1,757,458 | \$ 0 | \$ 550,000 ¹ |
| <i>Préproduction et frais de mise en train des nouvelles installations de Contrecœur</i> | ----- | \$ 757,152 | \$ 3,205,995 | \$ 3,676,000 |
| <i>Dépenses en capital</i> | \$ 20,688,150 | \$ 20,198,723 | \$ 26,783,605 | \$ 894,000 |
| <i>Augmentation de la dette à long terme</i> | \$ 15,000,000 | \$ 23,667,496 | ----- | ----- |
| <i>Intérêts sur obligations et débetures</i> | \$ 835,537 | \$ 1,784,286 | \$ 2,291,258 | \$ 2,393,563 |
| <i>Intérêts sur prêts bancaires</i> | ----- | \$ 66,489 | \$ 576,804 | \$ 1,136,878 |
| <i>Emprunts et découverts de banque</i> | ----- | ----- | \$ 11,171,652 | \$ 17,356,406 |
| <i>Actifs totaux</i> | \$ 177,944,191 | \$ 199,011,312 | \$ 189,015,590 | \$ 157,881,541 |

Sources : Rapport annuel de Dosco, 1965 et 1967

¹ Dépôt à court terme

L'analyse des états financiers de la compagnie Dosco confirme que le programme d'expansion et de modernisation entrepris au cours des années 1960 a généré d'énormes dépenses qui ont mené à l'important déficit de 1967, soit plus de 9 M/\$. Les ventes, qui n'ont pratiquement pas augmenté entre 1964 et 1967, n'ont pu combler le manque à gagner (voir tableau 7 et 9). Sans compter que les stocks d'inventus ont considérablement augmenté : en 1966, ils sont évalués à plus de 50 M/\$. En même temps, nous assistons à une concurrence de plus en plus serrée dans les marchés des produits de l'acier de même qu'à des coûts de production élevés et à une hausse des salaires dans ce secteur de l'industrie.

2. UNE CRITIQUE DU CONCEPT DE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Nous avons supposé, au début de notre recherche, que le concept de cycle de vie d'un produit s'appliquait au cas de Dosco concernant les marchés de l'acier en phase de maturation-saturation et du charbon en phase de déclin. Cependant, par suite de l'analyse qui précède, nous devons constater qu'il n'en est rien. Rappelons que la phase de maturation-saturation est atteinte lorsque la croissance et les ventes du produit se maintiennent à un niveau constant tandis que la phase de déclin se caractérise par le déclin des ventes causé par l'arrivée de nouveaux produits ou par des concurrents plus aguerris²²². Nous avons déterminé, d'après les sources analysées, que la production de charbon connaît plutôt un déplacement géographique dans les pays en développement et dans l'Ouest du Canada, tandis que la production d'acier augmente considérablement dans plusieurs pays de différents continents créant une forte concurrence sur les marchés.

2.1 Le charbon plus que jamais

Après la Deuxième Guerre mondiale, la demande en charbon est en croissance tant sur les plans national qu'international²²³. Bien que la production de charbon décline au cours des années 1950 et 1960 dans les pays occidentaux tels que le Canada et certains pays européens, on constate une augmentation considérable de la production de charbon pour l'U.R.S.S., la Chine et l'Inde (voir tableau 1 du chapitre 2). Au Canada, la production se déplace vers les provinces de l'Ouest telles que l'Alberta et la Colombie-Britannique. La houille que l'on retrouve dans ces provinces et servant à l'industrie

²²² Marc Vandercammen, *op. cit.*, p 309-310.

²²³ René Leboutte, Jean Puissant et Denis Scuto, *op. cit.*, p 197.

métallurgique est de qualité supérieure. Depuis 1958, le Japon est un important consommateur de la houille albertaine et britanno-colombienne. En 1964, plusieurs aciéristes japonais signent une entente de trois ans avec les deux provinces afin d'importer 2.4 M/t de houille cokéfiante ou l'équivalent de 800 000 tonnes par année²²⁴. L'Alberta et la Colombie-Britannique connaissent une hausse remarquable de leur production de houille au cours des années 1960. Par exemple, en Alberta la production a augmenté de 29,7 % en 1964²²⁵, de 14,9 % en 1965²²⁶ et de 1,6 % en 1966²²⁷ tandis qu'elle décline fortement en Nouvelle-Écosse avec une diminution de 3 % en 1964²²⁸, de 3,7 % en 1965²²⁹ et de 6,8 % en 1966²³⁰. Dans le cas canadien, on assiste à un déplacement géographique de la production vers les provinces de l'Ouest au détriment des provinces de l'Est : « Dans l'Est du Canada, l'augmentation des prix et la diminution des marchés sont l'indication que les niveaux de production déclineront encore; dans l'Ouest au contraire, les houillères devront augmenter leur production afin de satisfaire la demande des centrales thermiques et peut-être également celle de l'industrie métallurgique.²³¹ » En effet, comme le montre le tableau 8, la valeur moyenne par million de BTU de la houille de la Nouvelle-Écosse est de très loin supérieure à celle des autres provinces. Par exemple, en 1967, la valeur moyenne au Canada est de 32.12 \$ alors que celle de la Nouvelle-Écosse s'élève à 51.56 \$²³². Outre le déplacement

²²⁴ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1964*, op. cit., p 336.

²²⁵ *Ibid*, p 336.

²²⁶ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1965*, op. cit., p 318.

²²⁷ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1966*, op. cit., p 300.

²²⁸ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1964*, op. cit., p 336.

²²⁹ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1965*, op. cit., p 315.

²³⁰ T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des minéraux du Canada 1966*, op. cit., p 297.

²³¹ *Ibid*, p 297.

²³² T.E. Tibbitts, « La houille et le coke », *Annuaire des Minéraux du Canada 1967*, Rapport minier no 17, Direction des Ressources Minérales, Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, Ottawa, 1969, p 354.

géographique de la production de houille au Canada, nous devons considérer également celui qui a lieu dans les autres pays, surtout ceux en développement.

Aux États-Unis, la production de houille continue de progresser au cours des années 1960²³³. Même si la majeure partie de la production est utilisée à l'intérieur même des États-Unis, une part de plus en plus importante est expédiée vers l'Asie, principalement au Japon. Nous remarquons une nette augmentation des exportations vers les pays asiatiques au cours des années 1960. Entre 1957 et 1961, une moyenne de 5 M/t était expédiée vers l'Asie contre 6 515 000 tonnes en 1964 et 7 794 000 tonnes en 1966²³⁴. L'année 1967 détient un record avec une exportation vers l'Asie de 12 232 000 tonnes. Sur ce total, 12 226 739 tonnes sont expédiées au Japon²³⁵. Les coûts d'exploitation du charbon au Japon sont élevés et la ressource est de plus en plus rare²³⁶. Les aciéristes japonais préfèrent importer les houilles canadienne et américaine qui sont plus abordables et de qualité supérieure. Au cours des années 1960, les États-Unis augmentent considérablement leur production de charbon en raison de leur propre demande élevée en énergie : « The symbiotic relationship between growth in the coal industry and growth in the electric utilities continued through 1967²³⁷. » Pendant ce temps, l'U.R.S.S. dépasse les États-Unis en tant que premier producteur de charbon à l'échelle mondiale. La Chine et l'Inde se démarquent également par leur augmentation

²³³ H.W Young, Gallagher, J.J, « Coal-Bituminous and lignite », *Minerals yearbook mineral fuels 1965*, Vol. II, Bureau of Mines, U.S. Government Printing Office, 1967, p 41-42.

²³⁴ « Coal-Bituminous and lignite », *Minerals yearbook metals, minerals, and fuels 1966*, Vol. I-II, Bureau of Mines, U.S. Government Printing Office, 1967, p 700.

²³⁵ H.W Young, Gallagher, J.J, « Coal-Bituminous and lignite », *Minerals yearbook metals, minerals, and fuels 1967*, Volume I-II, Bureau of Mines, U.S. Government Printing Office, 1968, p 352.

²³⁶ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 106.

²³⁷ H.W Young, Gallagher, J.J, « Coal-Bituminous and lignite », *Minerals yearbook metals, minerals, and fuels 1967*, *op. cit.*, p 352.

substantielle de la production. Dans ce scénario, Dosco, dont les gisements de charbon se trouvent principalement dans l'Est du Canada, est un grand perdant.

2.2 La concurrence s'intensifie dans l'acier

À l'époque de la nationalisation de Dosco en 1968, le marché de l'acier est des plus concurrentiels. Au cours des années 1950 et 1960, la reconstruction européenne, la modernisation des aciéries et l'expansion industrielle permettent à plusieurs pays tant européens, américains qu'asiatiques d'envahir le marché. La demande pour les produits de l'acier est grande : « Le fer et l'acier occupaient une part plus que considérable dans la demande de métaux à l'échelle mondiale²³⁸. » Le tableau 2 du chapitre 2 nous montre une fulgurante augmentation de la production mondiale d'acier entre 1946 et 1968. De 291 M/t en 1946, elle passe à plus de 583 M/t en 1968, soit plus du double. Bien que nous assistions également à un déplacement géographique de la production, l'élément à considérer demeure plutôt le volume de production. Des pays tels que l'Inde, le Japon et la Chine, qui ne produisaient à peu près rien en 1946, deviennent d'importants producteurs d'acier au cours des années 1950 et 1960. Le Japon se place au troisième rang de la production mondiale en 1968 tandis que l'Inde et la Chine ont multiplié leur production d'acier de 1946 respectivement par 7 et 10. L'U.R.S.S., au deuxième rang derrière les États-Unis (tant en 1946 qu'en 1968) est passée de 13 M/t en 1946 à plus de 117 M/t en 1968. Les États-Unis, le Canada et le Brésil ont également augmenté leur production d'acier durant les années 1950 et 1960 de même que les pays européens tels que la France, l'Italie, la République fédérale d'Allemagne, les Pays-Bas, le Luxembourg, la Belgique et, dans une moindre mesure, la Grande-Bretagne.

²³⁸ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 96.

Comme le confirme Van der Wee :

« [...] ainsi, la contraction dans les années 50 et 60 de la part du textile et de l'habillement, du fer et de l'acier, des métaux non ferreux et des produits métalliques dans le commerce mondial s'explique en partie par le remplacement dans certains pays en développement des importations de ces produits par la production nationale, à mesure que leur économie s'industrialisait.²³⁹ »

Ayant suffi à leurs propres besoins en acier, ces pays entrent dans le marché des exportations et la concurrence s'amplifie, ce qui entraîne la modernisation des équipements et de l'organisation : « In the face of increasing competition from abroad, steel companies made impressive progress in their efforts to improve technology and increase efficiency. (...) Emphasis of modernization programs was placed on rolling and finishing facilities, and on a more diversified product spectrum ²⁴⁰ ». Avec la construction de l'usine de Contrecoeur, Dosco emprunte ce chemin.

Mais rapidement surgit la surproduction : « Cette surproduction, qui a débuté à la fin des années 1950, a provoqué la chute des prix sur les marchés d'exportation et sur un bon nombre des marchés au pays, ainsi qu'une hausse constante du commerce entre les principaux producteurs d'acier de divers pays.²⁴¹ » Cette situation a fini par nuire à Dosco.

²³⁹ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 222.

²⁴⁰ John W. Thatcher, « Iron and Steel », *Minerals yearbook metals, minerals, and fuels 1967*, Volume I-II, Bureau of Mines, U.S. Government Printing Office, 1968, p 595.

²⁴¹ G.E. Wittur, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux 1967*, *op. cit.*, p 296.

Alors que la houille subit un déplacement géographique au cours des années 1950 et 1960, l'acier connaît surtout une augmentation de la concurrence sur les marchés mondiaux. Plusieurs joueurs entrent sur la scène entraînant une stagnation des prix et un besoin incessant d'efficacité, de qualité, de rendement et d'offres supplémentaires de produits de la part des industries sidérurgiques. Même si, à court terme, l'acier semble en être à la phase de maturation, il n'en est rien dans le long terme, puisque la production et la demande sont demeurées présentes. Nous pourrions plutôt parler d'un cycle conjoncturel. Van der Wee affirme d'ailleurs que l'interdépendance croissante des pays industrialisés et occidentaux semble avoir joué un rôle de premier ordre : « Ce sont les pays largement tributaires des échanges commerciaux qui présentaient le plus haut degré de synchronisation des cycles.²⁴² » D'autres économistes remettent en question le concept de la structure rigide de production et soulignent plutôt l'importance de l'évolution de la structure de l'offre. Raymond Vernon, à qui l'on doit la théorie du cycle de vie d'un produit, estime que « le mouvement de rattrapage de l'Europe et du Japon par rapport aux États-Unis a donné lieu dans les années 60 à un excès d'investissements dans les secteurs industriels, moteur de la nouvelle société de consommation et dans les secteurs industriels de base qui les soutenaient. Cela a provoqué l'apparition de capacités excédentaires massives.²⁴³ » Malgré un programme de modernisation et d'expansion industrielle, Dosco n'atteint pas les buts visés.

²⁴² Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 69.

²⁴³ *Ibid*, p 70.

3. LES TOURMENTS D'A.V.ROE CANADA LTD

Autre hypothèse à vérifier : le rôle joué par les intérêts du groupe Hawker Siddeley dans le devenir de Dosco. Au cours des années 1950, A.V.Roe Canada Ltd travaille à la construction d'un avion intercepteur : l'Arrow CF-105. Ce projet implique 650 fournisseurs dont, par exemple, Dunlop pour les roues et les pneus, Jarry Hydraulics pour le train avant. Les systèmes de navigation, de communication et les systèmes électroniques en général sont fournis par R.C.A. Victor à Montréal, Honeywell Controls de Toronto et Computing Devices of Canada d'Ottawa. Plusieurs des filiales d'A.V.Roe Canada Ltd sont également des fournisseurs pour ce projet²⁴⁴. La commande du gouvernement fédéral représente une construction de 37 avions au coût de 233 M/\$²⁴⁵.

3.1 Annulation du programme Arrow

La commande a été effectuée en 1953 par le gouvernement libéral de Louis Stephen Saint-Laurent. Le programme Arrow est annulé en février 1959 par le gouvernement conservateur de John Diefenbaker. L'annulation du programme Arrow par Diefenbaker laisse supposer que les liens des dirigeants d'A.V.Roe Canada Ltd et de ses filiales avec le gouvernement ne sont pas des plus positifs. Par exemple, les relations entre le premier ministre et Crawford Gordon : « It had always been reported in the Canadian press that Diefenbaker and Gordon had never been the best of friends [...] »²⁴⁶. Une heure seulement après l'annonce par le Premier ministre canadien de l'annulation du programme Arrow, le président de la compagnie A.V.Roe Canada Ltd, Crawford

²⁴⁴ « Arrow A World-leading Interceptor by Avro Aircraft », *Flight*, vol,72, no.2544, 25 octobre 1957, p 654.

²⁴⁵ « The Canadian Industry », *Flight*, *op. cit.*, p 263.

²⁴⁶ « Canadian Aviation in 1959 », *Flight*, vol, 76, no. 2633, 28 août 1959, p 79.

Gordon remet sa démission. À la demande du président d'A.V.Roe en Angleterre, qui considère que plusieurs dirigeants n'ont plus d'influence positive au sein de l'État canadien, bien des démissions sont également déposées : « The resignations were placed at the decision by Avro's British parent Hawker Siddeley Group, and in particular by its chairman Sir Roy Dobson, to relieve the Canadian subsidiary of all senior executives who were no longer « persona grata » to the Canadian Prime Minister [...].²⁴⁷ » À la fin du programme Arrow, d'autres démissions parmi les hauts dirigeants d'A.V.Roe Canada Ltd et d'entreprises aéronautiques suivent également : le vice-président exécutif de la division aéronautique d'A.V.Roe, le président et directeur général d'Avro Aircraft Ltd (vice-maréchal de l'air, qui a fortement critiqué le gouvernement sur sa politique de défense aérienne), le président d'Orenda Engines Ltd., le vice-président à l'ingénierie d'Avro Aircraft, Ltd., le vice-président à l'ingénierie d'Orenda Engines Ltd., le vice-président aux ventes d'Orenda Engines Ltd., et le vice-président aux relations industrielles d'A.V. Roe Canada Ltd²⁴⁸.

Les coûts exorbitants reliés à la construction de l'Arrow sont sûrement une autre raison de l'annulation du programme. Philippe Faucher soutient que le projet était très risqué considérant que les multiples demandes de modifications de l'Aviation royale canadienne ont provoqué des retards dans l'assemblage et la livraison et ont également fait augmenter de manière significative les coûts « allant jusqu'à décupler les estimations initiales²⁴⁹. » En 1959, les coûts reliés au développement de l'appareil étaient évalués à plus de 400 M/\$, soit dix fois plus que les coûts initialement prévus. Au début,

²⁴⁷ *Ibid*, p 79.

²⁴⁸ *Ibid*, p 79.

²⁴⁹ Philippe Faucher, *op. cit.* p 182.

le prix d'un appareil avait été évalué à 1.5 M/\$ mais en 1958 il atteignait les 7.8 M/\$²⁵⁰. La division des responsabilités (entre le ministère de la Défense nationale et le ministère de la Production de la défense), le manque de marchés extérieurs et le laxisme du gouvernement fédéral dans la limitation des dépenses ont mené ce dernier à annuler le programme Arrow²⁵¹.

Une autre raison plausible expliquant la fin du programme Arrow par le gouvernement de Diefenbaker est la signature, en 1957, de l'Accord de Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) avec les États-Unis. Après l'annulation du programme Arrow, Diefenbaker annonce à l'automne 1958 : « [...] une entente visant le déploiement par les États-Unis de deux escadrons de missiles antiaériens à statoréacteurs américains "Bomarc" en sol canadien.²⁵² » Ce missile air-sol doit prévenir toute attaque soviétique contre l'Amérique du Nord. De la sorte, il remplace l'Arrow CF-105 qui a précisément les mêmes fonctions. Comme l'annulation du programme Arrow et la perte de plusieurs milliers d'emplois suscitent du mécontentement, Diefenbaker doit défendre sa politique : « My view is that there can be no justification for the spending of millions or billions on any defence which is known to be potentially useless.²⁵³ » dit-t-il dans le journal *The Ottawa Citizen*. Au début des années 1960, Diefenbaker annonce l'achat du Voodoo, un avion de chasse américain comparable au Arrow de A.V.Roe : « The government at once came under criticism for scrapping the Avro Arrow in 1958-59. Canada could have had its own fast-climbing,

²⁵⁰ *Ibid*, p 175.

²⁵¹ *Ibid*, p 182-183.

²⁵² <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/bomarc-missile-crisis/>

²⁵³ « PM Outlines Decision To Scrap "Aged" Arrow », *The Ottawa Citizen*, 10 mars 1959, p 17.

long-range, all-weather, manned interceptor, a more up-to-date machine than the Voodoo.²⁵⁴ » Le mal est fait. À partir de 1960, les résultats financiers d'A.V.Roe Canada Ltd sont à la baisse.

3.2 Le gouffre financier d'A.V.Roe Canada Ltd.

A.V.Roe Canada Ltd connaît plusieurs difficultés financières au cours des années 1960. L'annulation du programme Arrow en 1959 est l'une des raisons qui pourraient expliquer ces difficultés. Pour bien illustrer que 1959 est une année importante dans l'avenir d'A.V.Roe Canada Ltd, un article du journal *Montreal Gazette* de 1968 nous rapporte ce qui suit : « No dividends have been paid on the company's common stock since July, 1959.²⁵⁵ » Les difficultés d'A.V.Roe Canada Ltd ont-elles joué sur Dosco, laquelle, comme nous l'avons vu précédemment, n'affiche pas des résultats très positifs au cours de la décennie suivante? Nous examinerons les liens qui existent entre les résultats financiers des deux compagnies. Nous verrons aussi pourquoi cette situation pousse les administrateurs à vendre les actifs de Dosco.

Comme le montre le tableau 10, l'augmentation du nombre d'actions et de la valeur des actifs totaux d'A.V.Roe Canada Ltd à partir de 1958 est due à l'achat des actions de Dosco et de Canadian Applied Research Ltd. Par ailleurs, nous pouvons constater que les résultats financiers d'A.V.Roe Canada Ltd en 1960 et 1961 sont à la baisse. L'entreprise accuse un déficit de plus de 3 M/\$ pour chacune des années et les

²⁵⁴ « Summary of the World news », *The Ottawa Citizen*, 17 juin 1961, Feature Section, p 3.

²⁵⁵ « Hawker Siddely Omits Divided On Preferred », *The Montreal Gazette*, 20 mars 1968, p 14.

gains par action ordinaire sont négatifs. On peut dès lors en déduire que l'annulation du programme Arrow a eu des conséquences négatives sur le plan financier.

TABLEAU 10
Ventes et bénéfices (se terminant le 31 juillet) d'A.V.Roe Canada, Ltd.

| <i>Années</i> | <i>Ventes nettes</i> | <i>Profits nets</i> | <i>Nbr d'actions</i> | <i>Gains actions</i> | <i>Actifs totaux</i> |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1956 | Not stated | \$ 8,954,458 | 4,237,500 | \$ 2,11 | \$ 101,331,009 |
| 1957 | \$ 234,811,024 | \$ 7,177,001 | 4,763,500 | \$ 1,50 | \$ 145,754,527 |
| 1958 | \$ 370,751,856 | \$ 8,283,071 | 8,111,941 | \$ 0,92 | \$ 310,400,714 |
| 1959 | \$ 331,194,291 | \$ 5,820,937 | 8,112,441 | \$ 0,62 | N/D |
| 1960 au 31 juillet | \$ 242,264,330 | \$ 1,673,879 | 8,112,441 | \$ 0,11 | \$ 290,207,054 |
| 1960 au 31 déc. | \$ 99,174,555 | \$ (3,889,041) | 8,112,441 | \$ (0,58) | \$ 270,720,135 |
| 1961 | \$ 219,456,738 | \$ (3,663,222) | 8,112,441 | \$ (0,55) | \$ 255,249,253 |
| 1962 | \$ 227,669,824 | \$ 1,366,973 | 8,112,441 | \$ 0,07 | \$ 240,288,997 |
| 1963 | \$ 220,137,798 | \$ 2,191,847 | 8,112,441 | \$ 0,17 | \$ 242,553,577 |
| 1964 | \$ 245,256,837 | \$ 3,020,438 | 8,115,691 | \$ 0,27 | \$ 273,574,773 |
| 1965 | \$ 267,507,442 | \$ 866,679 | 8,116,441 | \$ 0,01 | \$ 305,553,527 |
| 1966 | \$ 279,106,714 | \$ 2,270,768 | 8,117,341 | \$ 0,18 | \$ 320,282,643 |
| 1967 | \$ 256,803,436 | \$ (6,680,218) | 8,117,341 | \$ (0,92) | \$ 289,795,706 |

Sources : Moody's Industrial Manual de 1961 à 1968.

Les montants entre parenthèses indiquent qu'ils sont négatifs.

Les gains obtenus au cours des années suivantes sont bien maigres. Les résultats positifs de 1962 sont en grande partie attribuables à la fermeture de Canadian Car à Montréal (fabricant de matériel ferroviaire roulant), ainsi qu'à la vente de Avro Aircraft à la compagnie De Havilland of Canada pour un montant d'un peu plus de 13 M/\$ et aux profits de Dosco²⁵⁶. Cette même année, A.V.Roe Canada Ltd change de nom pour Hawker Siddeley Canada afin de profiter de la réputation internationale de la compagnie mère du même nom, Hawker Siddeley Group²⁵⁷. Hawker Siddeley Canada possède un

²⁵⁶ « Modest' Profit Sure For Hawker Siddeley », *The Montreal Gazette*, 15 janvier 1963, p 19.

²⁵⁷ « Company News », *Flight international*, vol, 81, no 2774, 10 mai 1962, p 762.

peu plus d'une quarantaine de compagnies dont 33 font partie de Dosco²⁵⁸. Dosco, comme le montre le tableau 11, semble avoir souffert des déboires d'A.V. Roe Canada Ltd, mais pas autant que celle-ci, et elle a été en mesure de récupérer plus rapidement qu'elle. Cependant, comme Dosco va connaître, elle aussi, des difficultés financières au cours des années suivantes, il est bien évident que ses difficultés se répercutent également sur l'actionnaire majoritaire, Hawker Siddeley Canada. Nous pouvons voir, sur le tableau qui suit, une comparaison des résultats financiers de 1955 à 1967 des deux entreprises.

TABLEAU 11
Résultats financiers comparés d'A.V.Roe Canada et de Dosco

| <i>Années</i> | A.V.Roe Can./HS Canada | Dosco |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | Profits nets | Profits nets |
| <i>1955</i> | N/D | \$ 2,895,303 |
| <i>1956</i> | \$ 8,954,458 | \$ 7,049,382 |
| <i>1957</i> | \$ 7,177,001 | \$ 7,112,996 |
| <i>19 58¹</i> | \$ 8,283,071 | \$ 2,707,717 |
| <i>1959</i> | \$ 5,820,937 | \$ 3,128,466 |
| <i>1960 au 31 juillet 1960</i> | \$ 1,673,879 | \$ 3,475,816 |
| <i>5 mois au 31 déc 1960</i> | \$ (3,889,041) | \$ 495,192 |
| <i>1961</i> | \$ (3,663,222) | \$ 1,112,707 |
| <i>1962</i> | \$ 1,366,973 | \$ 2,285,380 |
| <i>1963</i> | \$ 2,191,847 | \$ 3,317,378 |
| <i>1964</i> | \$ 3,020,438 | \$ 3,736,205 |
| <i>1965</i> | \$ 866,679 | \$ 996,862 |
| <i>1966</i> | \$ 2,270,768 | \$ (1,923,333) |
| <i>1967</i> | \$ (6,680,218) | \$ (9,448,754) |

Sources : Moody's Industrial Manual de 1961 à 1968 et Rapport annuel de Dosco de 1960 à 1968. Les montants entre parenthèses indiquent qu'ils sont négatifs.

¹ Changement de l'exercice financier Dosco : 7 mois jusqu'au 31 juillet 1958 (années antérieures se terminent le 31 décembre)

Le tableau 11 montre un lien certain entre les résultats financiers de Hawker Siddeley Canada et Dosco. En 1967, le journal *Montreal Gazette* rapporte que les pertes

²⁵⁸ « The Canadian Industry », *Flight*, op. cit., p 263.

de Hawker Siddeley Canada sont attribuables à Dosco et Orenda Ltd., une filiale détenue à 60 pour cent par Hawker Siddeley Canada²⁵⁹. Entre autres, Orenda Ltd fabrique des moteurs et est l'entreprise désignée pour la construction du moteur Iroquois dans le cadre du programme Arrow. Hawker Siddeley Group et Hawker Siddeley Canada sont, en premier lieu, des constructeurs d'avions et l'acquisition de Dosco en 1957 relevait d'une expansion industrielle.

Comme nous l'avons vu précédemment au chapitre 2, la biographie des principaux administrateurs communs d'Hawker Siddeley Canada et de Dosco nous apprend que plusieurs des dirigeants sont issus du monde de l'aviation. Il va donc de soi que ces derniers tentent de sauver des désastres financiers Hawker Siddeley Canada plutôt que Dosco : « In 1967, Hawker Siddeley Canada, which the main company owns a 59-per-cent interest, had a loss-making year with \$3,640,000 chargeable to the British parent's account.²⁶⁰ » Comme Dosco appartient à Hawker Siddeley Canada, et comme ce dernier appartient à Hawker Siddeley Group, les déficits de l'un ont un impact direct sur les résultats financiers des autres. La structure en holding des entreprises impliquées est donc un important facteur dans les prises de décisions les concernant. Les administrateurs en viennent donc à considérer la vente des actifs du boulet, soit Dosco. Après la mésaventure d'Arrow, Hawker Siddeley Canada mise sur l'acier : « Expansion of Hawker Siddeley Canada will be directed to extending the industrial base of the

²⁵⁹ « Hawker, Dosco Report Net Losses For 1967 », *The Montreal Gazette*, 5 avril 1968, p11.

²⁶⁰ « Hawker Siddeley expects modest profit in Canada », *The Montreal Gazette*, 23 Novembre 1968, p 32.

company [...]»²⁶¹. Mais l'importance des investissements effectués pour agrandir et moderniser ont été trop considérables, d'où la nationalisation.

3.3 Le gouvernement du Québec intéressé par Dosco

Après l'achat des mines de charbon en juillet 1967 par le gouvernement fédéral via la compagnie de la Couronne Devco, et après la vente des aciéries de Sydney au gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse via Sysco en novembre 1967, les dirigeants de Dosco offrent les actifs restants (soit ceux de l'Ontario et du Québec) au gouvernement du Québec. Sidbec ou sidérurgie du Québec, a été incorporée en 1964 mais n'est pas encore entrée en activité. Des pourparlers avaient eu lieu quant à la construction d'une aciérie à Bécancour mais ce projet ne fut jamais réalisé. Sidbec est plutôt intéressée à acheter les installations déjà existantes de Dosco. Pour le premier ministre Daniel Johnson, l'achat des installations de Dosco permettra d'économiser plusieurs millions de dollars : « [...]Initially it will save the Quebec government a considerable amount of money for the original steel project had been estimated to cost \$600,000,000 if it had to be built from scratch²⁶². » En octobre 1967, le gouvernement du Québec autorise Sidbec à négocier l'achat des actifs de Dosco situés en dehors des provinces maritimes²⁶³. Sidbec s'engagerait éventuellement à acheter les lingots d'acier de l'aciérie de Sydney si les négociations avec Dosco s'avéraient satisfaisantes : « Premier Daniel Johnson said last night Quebec will purchase steel ingots from the

²⁶¹ «Modest Profit Sure For Hawker Siddeley », *The Montreal Gazette*, 15 janvier 1963, p 19.

²⁶² «Quebec In Steel Trade: Start With Dosco Plants», *Quebec Chronicle Telegraph*, 15 mai 1968, p 4.

²⁶³ Dominion Steel and Coal Corporation, Limited, *Rapport annuel de Dosco*, 1967, p 4.

Sydney, N.S., plant of the Dominion Steel and Coal Corp. for a minimum of five years if negotiations to purchase Dosco plant in Quebec are successful.²⁶⁴ »

Au cours du mois de novembre 1967, Sidbec met en place son offre. La société prévoit, entre autres, offrir 11\$ l'action aux actionnaires de Dosco.²⁶⁵ Les dirigeants de Dosco suggèrent fortement à ces derniers d'accepter l'offre de Sidbec. La première coulée de l'entreprise d'État se fait le 27 décembre 1968. Est-ce que la vente de ses installations a profité à Dosco ? L'entreprise en a-t-elle retiré des avantages ?

4. LA TRANSACTION ENTRE HAWKER SIDDELEY CANADA ET SIDBEC

Le 16 novembre 1968, le contrat final entre Hawker Siddeley Canada et Sidbec est signé. Plusieurs termes du contrat semblent avantager l'une et l'autre des parties. Nous pouvons cependant nous demander si Hawker Siddeley Canada a réellement obtenu des avantages assez considérables pour relancer ses activités et renflouer ses caisses. Après avoir examiné la transaction entre les parties, nous analyserons les rapports annuels des années subséquentes de Hawker Siddeley Canada afin de déterminer si la vente de certaines installations de Dosco a permis d'atteindre les buts visés.

4.1 La transaction

Sidbec offre 11 \$ l'action aux détenteurs des actions de Dosco, soit un montant total de 32 560 946 \$ à condition que l'offre soit acceptée par 90 % des détenteurs.

²⁶⁴ « Quebec plan may save Dosco », *The Ottawa Citizen*, 14 novembre 1967, p 2.

²⁶⁵ « Dans 5 ans, le Québec aura fait de Dosco une entreprise saine », *Le Devoir*, 19 novembre 1968, p 3.

Hawker Siddeley Canada, actionnaire majoritaire (77 %) de Dosco détient 2 282 670 actions alors que les actionnaires minoritaires, au nombre approximatif de 3 000, en ont 677 416 (23 %)²⁶⁶. En 1969, Sidbec paiera à Hawker Siddeley Canada, la somme de 20 109 370 \$. Un montant supplémentaire de 5 M/\$ sera versé au moyen de deux billets à ordre de 2 500 000 \$ venant à échéance cinq ans plus tard, le 31 janvier 1974²⁶⁷. La différence du total de 32 560 946 \$, soit 7 451 576 \$, représente le montant payable aux actionnaires minoritaires.

Sidbec n'est intéressée que par les aciéries de Dosco. Hawker Siddeley Canada crée alors une nouvelle société, Hawker Industries Ltd, qui rachètera les immobilisations dont ne veut pas Sidbec : « Hawker Industries est une compagnie, incorporée en vertu des lois du Canada, qui achètera substantiellement tous les actifs et opérations de Dosco (à l'exception d'Etobicoke Works) situés à l'extérieur de la province de Québec.²⁶⁸ » Pour ce faire, Dosco offre à ses actionnaires 2 960 086 actions du capital social de Hawker Industries Ltd au prix de 5.00 \$ par action en fonds canadiens. Le montant total équivaut à la somme de 14 800 430 \$²⁶⁹. Afin d'assurer que Dosco se départisse de toutes les actions émises d'Industries, Hawker Siddeley Canada achètera celles qui lui seront offertes ainsi que celles qui ne seront pas achetées par les actionnaires minoritaires de Dosco. Sidbec acquiert de Dosco les installations suivantes :

- a) Dosco-Contrecoeur;
- b) Montreal Works;

²⁶⁶ *Contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada Ltd. et autres parties intervenantes*, annexe D, p 28.

²⁶⁷ *Contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada Ltd. et autres parties intervenantes*, p 6.

²⁶⁸ *Contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada Ltd. et autres parties intervenantes*, annexe B, p 22.

²⁶⁹ *Contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada Ltd. et autres parties intervenantes*, annexe D, p 28.

- c) Etobicoke Works et
- d) Truscon Steel Company of Canada.

Hawker Siddeley Canada rachète de Dosco les propriétés suivantes :

- a) les divisions de Halifax Shipyards, Trenton Works, Canadian Bridge ;
- b) les exploitations minières des divisions de Acadia Coal et Old Sydney Collieries, les actions de Dominion Coal Company, Limited ainsi que divers comptes à recevoir ayant trait aux exploitations minières discontinuées des divisions Wabana et Limestone.
- c) les actions de Dosco Overseas Engineering Limited et de Dominion Shipping Company, Limited et
- d) les comptes à recevoir de la province de Nouvelle-Écosse pour la vente des immobilisations de la division Sydney Works.

Le projet de nationalisation est donc complété par la province de Québec. La transaction s'est conclue d'un commun accord. Les propriétés conservées par Hawker Siddeley Canada font partie de la nouvelle filiale Hawker Industries Ltd. Ainsi, Hawker Siddeley Canada ne détient plus les installations sidérurgiques qui faisaient partie de son plan d'expansion et qui devaient renforcer ses opérations au Canada. La construction de l'aciérie de Contrecoeur a vidé les caisses de Dosco et a tourmenté son actionnaire majoritaire pendant quelques années. Sa vente réussira-t-elle à renflouer les coffres ?

4.2 L'après-Dosco

En 1967, Hawker Siddeley Canada avait un déficit de près de 6,7 M/\$. Le rapport annuel de 1968 nous apprend que la compagnie obtient des gains de près de 3 M/\$ (2 938 302 \$) : « If the Company and its consolidated subsidiaries had been constituted in the year 1967 as they are now, it is estimated that consolidated net income for that year would have been in the region of \$1.9 million on consolidated net sales of about \$172 million.²⁷⁰ » Ce gain de 3 M/\$ pour l'année 1968 exclut cependant les postes comptables extraordinaires en lien avec la vente des actifs de Dosco. Ils sont comptabilisés dans l'état consolidé des bénéfices non répartis :

- Perte sur les actions : 24 363 546 \$
- Coûts : 511 835 \$
- Les indemnités de départ des cadres et les coûts reliés à la réorganisation suite à la vente des actions de Dosco : 823 450 \$
- Coûts et pertes de Hawker Industries Limited : 3 465 000 \$.
- Total : 29,163,831 \$.

Le total des pertes ci-dessus moins les gains de 2 938 302 \$ donne un déficit de 26 225 529 \$. Mais dès 1969, les bénéfices non répartis s'élèvent à près de 4 M/\$ et presque 6 M/\$ en 1970²⁷¹.

Comme nous le montre le tableau 12 ci-après, Hawker Siddeley Canada obtient une augmentation du gain de ses actions, passant d'un négatif de 0.92 \$ en 1967 à 0.26 \$ en 1968. Pour les années étudiées ici (1968 à 1972), bien que l'entreprise ne fasse pas

²⁷⁰ *Hawker Siddeley Canada, Ltd*, Rapport annuel de Hawker Siddeley Canada, Ltd, 1968, p 5.

²⁷¹ *Hawker Siddeley Canada, Ltd*, Rapport annuel de Hawker Siddeley Canada, Ltd, 1970, p9

des gains aussi substantiels que dans la deuxième portion des années 1950, elle réussit néanmoins à faire des profits et à ramener ses gains par actions dans le positif, et ce, malgré une baisse de ses ventes. Hawker Siddeley Group, le holding de Hawker Siddeley Canada, qui avait eu un déficit de plus de 3 M/\$ en 1967, affiche également un profit net de plus d'un million pour l'année 1968²⁷².

TABLEAU 12
L'après Dosco de Hawker Siddely Canada, Ltd

| <i>Années</i> | <i>Ventes Nettes</i> | <i>Profits nets</i> | <i>Nbr d'actions</i> | <i>Gain par actions</i> | <i>Actifs totaux</i> |
|---------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| 1967 | \$ 256,803,436 | \$ (6,680,218) | 8,117,341 | \$ (0,92) | \$ 289,795,706 |
| 1968 | \$ 172,474,688 | \$ 2,938,302 | 8,117,341 | \$ 0,26 | \$ 211,963,195 |
| 1969 | \$ 188,060,908 | \$ 1,232,513 | 8,117,341 | \$ 0,05 | \$ 195,636,400 |
| 1970 | \$ 182,483,659 | \$ 1,835,105 | 8,117,341 | \$ 0,13 | \$ 191,218,576 |
| 1971 | \$ 158,237,510 | \$ 2,253,556 | 8,117,341 | \$ 0,18 | \$ 205,840,574 |
| 1972 | \$ 209,397,869 | \$ 3,300,566 | 8,117,341 | \$ 0,31 | \$ 210,796,888 |

Tandis que Hawker Siddeley Canada réussit à faire des profits, Sidbec fait un déficit de près de 9 M/\$ en 1968²⁷³. Malgré un profit de près d'un million de dollars en 1969²⁷⁴, l'entreprise subit à nouveau des pertes de près de 4 M/\$ en 1970 et près de 8 M/\$ en 1971²⁷⁵.

²⁷² Moody's Investors Service *Moody's Industrial Manual*, New York, Moody's Investors Service, 1969, p 3283.

²⁷³ *Sidbec et sa filiale*, Rapport annuel de Sidbec-Dosco, 1969, p N/D

²⁷⁴ *Ibid*, p N/D

²⁷⁵ Moody's Investors Service, *Moody's Industrial manual*, New York, Moody's Investors Service, vol 2, 1973, p 3842.

En somme, au cours des années 1960, face à une concurrence de plus en plus dure dans l'industrie de l'acier et au déplacement géographique dans l'industrie du charbon, Dosco rencontre d'importantes difficultés financières. L'expansion industrielle, qui consistait en la construction d'une aciérie à Contrecoeur, a dépouillé Dosco de son autonomie financière. Concernant Hawker Siddeley Canada, les mauvaises relations de certains administrateurs avec le gouvernement fédéral, le choix de ce dernier de s'allier aux États-Unis dans l'Accord de Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et le dépassement des coûts du projet ont abouti à l'annulation du programme Arrow en 1959 et à des résultats financiers négatifs en 1960 et 1961. A.V.Roe Canada Ltd s'est donc concentrée sur sa filiale Dosco et sur la mise en place d'une aciérie. Par la suite, en 1967, l'important déficit de Dosco a rendu la situation financière de Hawker Siddeley Canada intenable. Les répercussions de ces mauvais résultats financiers se sont fait sentir jusqu'à la compagnie mère située en Angleterre, Hawker Siddeley Group. Tentant de sauver Hawker Siddeley Canada, les dirigeants optent pour la vente des actifs de Dosco. Tout d'abord, la société laisse nationaliser ses mines de charbon par le gouvernement fédéral et ensuite, elle laisse le gouvernement néo-écossais nationaliser ses installations de Sydney Works. En dernier recours, elle offre ses installations restantes au Québec et en Ontario au gouvernement québécois.

En fin de compte, Hawker Siddeley Canada a indéniablement retiré des avantages à vendre sa filiale Dosco. Dès l'année qui suit la transaction avec le gouvernement du Québec, elle dégagne des profits et les années suivantes confirment la

tendance²⁷⁶. Malgré la vente de Dosco et le déficit de ses bénéfices non répartis qui lui échoient en 1968, Hawker Siddeley Canada voit ceux-ci augmenter de façon substantielle les années suivantes. Dosco était le boulet qui entravait Hawker Siddeley Canada ainsi que sa compagnie mère britannique dans l'atteinte de leur objectif : faire des profits. L'entreprise d'État Sidbec, quant à elle, récolte toute la conjoncture économique défavorable de l'acier en ces temps de vive concurrence.

²⁷⁶ Dans les années 1970, Hawker Siddeley Canada se concentre dans la construction de wagons et de voitures et obtient plusieurs contrats de construction de wagons de trains (pour le grain) et de voitures de métro. Dans les années 1980, plusieurs divisions de Hawker Siddeley Canada sont vendues à SNC-Lavalin Group et plus tard à Bombardier. En 2000, le conseil d'administration vote la liquidation des actifs de l'entreprise.

CONCLUSION

Quelles sont les motivations qui poussent une entreprise privée à se laisser nationaliser? Voilà la question qui nous a incité à approfondir notre réflexion sur la nationalisation de la sidérurgie québécoise. Nous avons avancé plusieurs réponses s'imbriquant les unes dans les autres.

Dans les années 1950, Dosco figure parmi les quatre grandes entreprises sidérurgiques canadiennes. Ses activités vont de l'extraction de la houille à la transformation de l'acier et s'étendent à la construction de navires, de ponts et de matériel ferroviaire. Elle est entourée de 33 filiales. En 1957, le constructeur d'avion A.V.Roe Canada Ltd. (plus tard Hawker Siddeley Canada) acquiert 77 % des actions de Dosco dans le but, entre autres, d'assurer ses besoins en acier. Dosco fait ainsi partie d'une vaste intégration verticale et horizontale. A.V.Roe Canada Ltd, quant à elle, est contrôlée à raison de 59 % par le groupe britannique Hawker Siddeley. La structure à laquelle nous avons affaire est celle du holding.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons examiné les trois entreprises et, à l'aide de tableaux, dressé la liste des filiales qui les composent. Nous avons également identifié les administrateurs communs de ces entreprises et examiné leur parcours, leur rôle et leurs intérêts. Par ailleurs, nous avons réalisé des tableaux concernant la

production et les prix du charbon et de l'acier dans le monde et au Canada après la Seconde Guerre mondiale. Après quoi, nous avons analysé les résultats financiers de Dosco et de son holding Hawker Siddeley Canada et les coûts associés à la construction d'un complexe sidérurgique à Contrecoeur. En dernier lieu, nous avons abordé la transaction entre Dosco et Sidbec afin de déterminer les avantages que pouvait retirer l'entreprise privée d'une nationalisation. Ce travail nous a permis de rendre compte de la structure du groupe industriel Dosco et de dégager les motifs sous-jacents à la décision d'une entreprise privée à laisser nationaliser de plein gré ses installations. Nous pouvons les résumer comme suit :

1- Après la guerre, la stratégie de croissance des entreprises consiste en la diversification et la modernisation des groupes et des entreprises²⁷⁷. Dans le domaine sidérurgique, on remarque une croissance de plus en plus soutenue. Seulement pour le Canada, la production d'acier a bondi de 72 % entre 1950 et 1960²⁷⁸. Du côté du charbon, la production mondiale croît également. Cependant, celle du Canada diminue. On assiste à un déplacement géographique de la production vers les provinces de l'Ouest. Pour Dosco, cette évolution signifie, à moyen terme, qu'elle doit diminuer la part du charbon dans ses activités (sinon y renoncer), et investir plus dans l'acier. Ses houillères ne sont pas très rentables et le coût du charbon dans l'Est est le plus élevé du pays. Malgré l'aide au transport octroyée par le gouvernement fédéral, les recettes des mines de charbon de la compagnie ne satisfont pas les actionnaires, qui finissent par les vendre à la société de la Couronne Devco en 1968. Les dirigeants de Dosco favorisent la

²⁷⁷ Herman Van der Wee, *op. cit.*, p 171-172.

²⁷⁸ R.B. Elver, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada 1963*, *op. cit.*, p 314.

production d'acier et sans doute son intégration verticale dans un groupe en aval de ses activités l'aura incité à faire ce choix.

2- Dosco devient, en 1957, membre du vaste holding qu'est Hawker Siddeley Group et de sa filiale A.V.Roe Canada Ltd. Nous retrouvons plusieurs administrateurs communs sur les conseils d'administration des trois entreprises. La plupart d'entre eux ont participé à la Deuxième Guerre mondiale, et même à la Grande Guerre tel Sir Roy Dobson, dans l'aviation canadienne ou britannique. Ils sont donc liés de près à l'aviation et très peu à la sidérurgie. En 1958, un seul, J.S.D.Tory, siège également sur un conseil d'administration d'une autre entreprise sidérurgique, Algoma Steel et A.L. Fairley Jr. est assistant géologue pour Tennessee Coal Iron et U.S. Steel Corporation. Mais en 1967, ils ne siègent plus sur les conseils d'administration.

3- Avec son entrée dans le groupe Hawker Siddeley, Dosco conçoit des plans d'expansion. Parmi ces plans figure l'ajout d'une aciérie des plus modernes à Contrecoeur, dont la construction débute en 1964. Pour les dirigeants, Contrecoeur est un beau pari. La nouvelle usine fabriquera des produits plats laminés (à chaud et à froid) qui sont en demande croissante au pays²⁷⁹. En parallèle, Dosco modernise ses installations de Sydney, qui doivent fournir les lingots à la nouvelle usine. Cette intégration verticale est vue comme un bénéfice qui servira les intérêts à la fois de Dosco et d'A.V.Roe Canada Ltd.

²⁷⁹ R.B. Elver, « Le fer et l'acier », *Annuaire des minéraux du Canada 1963*, op. cit., p 318.

4- Hawker Siddeley Canada a connu bien des déboires à la fin des années 1950. Designer du Arrow CF-105, un avion intercepteur, le gouvernement conservateur de Diefenbaker annule la commande de cet avion en février 1959. Ce contrat représentait, au 1^{er} mai 1958, 233 M/\$²⁸⁰. Nos recherches semblent démontrer que les relations entre le gouvernement de Diefenbaker et les administrateurs de A.V.Roe Canada Ltd sont tumultueuses : « The Government and the management of the company had reached a stage of open warfare before the decision (d'annuler la construction des CF-105) was finally announced.²⁸¹ » Sir Roy Dobson contraint Crawford Gordon à remettre sa démission, soutenant qu'il n'est plus *persona grata* auprès des autorités politiques. D'autres démissions de hauts dirigeants d'A.V.Roe Canada Ltd suivent celle de Crawford Gordon. Les résultats déficitaires d'A.V.Roe Canada Ltd en 1960 et 1961 montrent l'impact négatif qu'a eu l'annulation du programme Arrow sur la santé financière de l'entreprise. Elle décide alors de se concentrer sur l'expansion et la diversification industrielle avec le projet d'aciérie de sa filiale Dosco. Après une remontée de ses résultats financiers entre 1962 et 1966, Hawker Siddeley Canada²⁸² connaît un important déficit en 1967 en raison des pertes financières de Dosco. En 1966, les administrateurs, tentant de sauver Hawker Siddeley Canada et de renflouer les coffres de Dosco, annoncent la fermeture des installations de Sydney Works en Nouvelle-Écosse. Le gouvernement de cette province s'en porte acquéreur et crée à cet effet l'entreprise d'État Sysco.

²⁸⁰ « The Canadian Industry », *Flight*, *op. cit.*, p 264.

²⁸¹ « The Point Of Impact », *The Montreal Gazette*, 26 février 1959, p 6.

²⁸² A.V.Roe Canada Ltd a changé de nom en 1962 pour Hawker Siddeley Canada.

5- Comme nous l'avons démontré, Dosco connaît des difficultés financières importantes. La construction de Contrecœur, dans ce contexte difficile, est un pari perdu. Les coûts de fabrication sont élevés et le prix de l'acier n'a pas augmenté depuis la fin des années 1950. Échelonnée sur plusieurs années, la construction de l'aciérie de Contrecœur vide complètement l'encaisse de la compagnie. De plus, les emprunts bancaires atteignent plus de 17 M/\$ en 1967 avec des intérêts de plus d'un million de dollars. En parallèle, Dosco a également modernisé ses installations de Sydney qui doit fournir les lingots à la nouvelle usine. Les dépenses liées à la construction dépassent les 68 M/\$. Malgré des ventes nettes en augmentation de 157 M/\$ à 176 M/\$ entre 1964 et 1966, les profits nets de l'entreprise sont à la baisse. En 1966, Dosco accuse un déficit de près de 2 M/\$ et de plus de 9 M/\$ en 1967. Le secteur de la construction, qui représente une part importante du marché de l'acier, connaît un ralentissement important en 1967. Comme plusieurs pays asiatiques, européens, comprenant l'U.R.S.S., et les États-Unis ont modernisé leurs installations sidérurgiques et généré eux aussi des plans d'expansion, nous assistons, sur le plan mondial, à une apparition de marchés nouveaux. De ce fait, les prix tendent à stagner et la concurrence est de plus en plus forte dans ce secteur de l'économie. Donc, malgré le contexte mondial qui semble favoriser l'expansion industrielle, Dosco n'a pas su répondre à cette concurrence, ni dans le secteur de l'acier ni dans le secteur du charbon. Hawker Siddeley Canada subit les contrecoups des piètres états financiers de sa filiale Dosco. En 1967, l'entreprise accuse un déficit de plus de 6 M/\$ (voir tableau 10). En raison de son holding Hawker Siddeley Canada, Hawker Siddeley Group en Angleterre n'obtient pas non plus des résultats satisfaisants en 1967 (perte de 3 640 000 \$ due à Hawker Siddeley Canada). En 1967, le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de Sidbec, se montre intéressé à acheter

les installations de Dosco situées en Ontario et au Québec. Pourquoi les administrateurs laissent-ils aller les installations de Dosco aux gouvernements néo-écossais et québécois ? Pourquoi sauver Hawker-Siddeley Canada et non Dosco ? Nos recherches nous montrent que le manque de capital, qui est la principale difficulté financière, de Dosco à la fin des années 1960 est l'explication la plus plausible. Les investissements effectués à Contrecoeur et à Sydney ne rapportent pas les profits escomptés. Nous devons également considérer les administrateurs communs ou non à Hawker Siddeley Canada et à Dosco. En effet, en 1967, aucun ne représente les intérêts sidérurgiques de Dosco. Ils sont beaucoup plus liés au monde de l'aviation ou d'autres produits finis, d'où résulte leur intérêt plus marqué pour Hawker Siddeley Canada que pour Dosco. La structure du groupe, le holding, joue également un rôle prépondérant. Que nous retrouvions la forme du holding dans notre recherche s'explique par le fait que Hawker Siddeley Group est une entreprise britannique où cette forme de structure est répandue. Comme l'illustrent David M. Higgins et Steven Toms : « [...] the holding company suited British firms better (que la M-Form de Chandler) and offer the flexibility to support a range of strategic options for them.²⁸³ » Si le groupe avait adopté la structure multidivisionnelle, la nationalisation aurait sans doute été plus longue à effectuer. En effet, il est plus facile de se départir d'une filiale que d'une division.

L'année financière 1967 fut le tournant décisif pour les administrateurs de Dosco. Comme leurs mines de charbon et leurs installations de Sydney sont déjà nationalisées par Ottawa et la Nouvelle-Écosse, ils offrent les installations de

²⁸³ David M. Higgins., Steven Toms. « Explaining corporate success : The structure and performance of British firms, 1950-84 ». *Business History*, vol. 53, no 1, 2011, p 109.

Contrecœur au gouvernement québécois. L'entreprise d'État Sidbec se porte acquéreur des installations sises en Ontario et au Québec au coût de 11\$ l'action ou pour un montant total de 32 560 946 \$. Comme l'offre est acceptée par plus de 90 % des détenteurs d'actions de Dosco (c'était une condition à l'offre d'achat), la transaction s'effectue officiellement en novembre 1968. En examinant les résultats financiers de Hawker Siddeley Canada pour les années de 1968 à 1972 (tableau 12), nous arrivons à la conclusion que les administrateurs ont pris la bonne décision en vendant les actions de Dosco à Sidbec. En effet, l'entreprise réussit à dégager des profits et à les augmenter d'année en année, à grossir les dividendes et à accroître ses actifs totaux.

Nous pouvons donc avancer que les difficultés financières de Dosco constituent la raison première qui a poussé les administrateurs à laisser nationaliser leurs installations. Elles s'appuient cependant sur une conjoncture économique qui a encouragé de forts investissements et sur des dirigeants qui n'avaient pas d'intérêt spécifique à donner suite aux orientations choisies par Dosco. Cependant, comme nous n'avons pas eu accès à d'autres documents de l'entreprise tels les procès verbaux ou les mémos internes, il y a peut-être d'autres raisons dans la décision des administrateurs qui nous échappent.

Sidbec, quant à elle, de par sa nature d'entreprise d'État, demande une approche différente et suscite un intérêt particulier. Dès sa formation en 1964, le gouvernement québécois souhaite construire une sidérurgie intégrée. Après s'être porté acquéreur des installations de Dosco, Sidbec, désirant sécuriser son approvisionnement en minerai de fer, crée la compagnie Sidbec-Normines en 1974 et fait l'acquisition du gisement de Fire

Lake au Nouveau-Québec appartenant à la filiale de U.S.Steel, la Compagnie minière Québec Cartier. Sidbec est l'actionnaire majoritaire avec une participation de 50.1 %. Se joignent à l'aventure British Steel à 41.67 % et la Compagnie minière Québec Cartier à 8.23 %²⁸⁴. Les résultats seront catastrophiques : « En dépit d'investissements totalisant plus d'un milliard de dollars, Sidbec n'accusa un profit qu'une seule fois en quatorze ans. [...] En 1981, le déficit atteignit presque 300 000 000 de dollars.²⁸⁵ » Tous les actifs de l'entreprise Sidbec seront liquidés en 1999. Du point de vue de l'histoire des entreprises, Sidbec mérite certainement qu'on s'y attarde, car en fin de compte, elle n'aura pas fait mieux que Dosco.

L'étude des nationalisations du point de vue de l'entreprise privée est une approche nouvelle qui permet de mettre en reliefs les objectifs visés par l'entreprise de même que le contexte dans lequel ces objectifs prennent forme. Lorsqu'il s'agit d'une nationalisation de gré à gré entre l'entreprise privée et l'État, la rentabilité de l'entreprise est un facteur déterminant dans la décision de laisser nationaliser les installations. Quant à l'entreprise d'État, ses objectifs diffèrent de ceux de l'entreprise privée. Des études ont été publiées à propos de l'expérience des nationalisations dans différents pays. En certains cas, les nationalisations sont dues aux échecs du capitalisme. Également, les changements de politiques dans les pays du Sud et du Centre de l'Europe vers des politiques de contrôle étatique, la diffusion du collectivisme et du socialisme dans les pays de l'Est et la progression des économies mixtes des pays européens de l'Ouest ont

²⁸⁴ Annie Carle, *Un seul souffle la mine-Ville de Gagnon 1960-1985*, Trois-Rivières, Les Éditions Annie Carle, 2006, p 57-58.

²⁸⁵ Albert Cholette, *op. cit.*, p 270.

favorisé la création d'entreprises publiques²⁸⁶. Dans d'autres cas, comme dans les pays d'Amérique latine, en Afrique et en Chine, les nationalisations sont une réponse à la présence de firmes étrangères et à leur contrôle dans l'économie du pays²⁸⁷. Parfois, les nationalisations servent à sauver un secteur industriel en difficulté comme ce fut le cas pour les nationalisations temporaires de Rolls Royce, Jaguar et Land Rover en Angleterre dans les années 1970²⁸⁸. Selon Dominique Barjot dans un article paru dans *Histoire et Entreprises*, la nationalisation « consiste dans le transfert, conformément au vœu de la communauté nationale (de la majorité des électeurs ou, à défaut, de la majorité de la représentation nationale), de la propriété d'une entité de droit privé (personne physique ou morale) à la Nation, c'est-à-dire, en fait, à l'État.²⁸⁹ » Au Québec, la nationalisation de la sidérurgie, via Sidbec, a ses objectifs propres comme le démontre Monique Viranyi dans *L'acier moteur de développement : analyse du bien-fondé de la mise sur pied d'une sidérurgie publique au Québec* : « Les buts de la société étaient de rendre l'acier disponible à de meilleurs prix, d'augmenter la valeur ajoutée au niveau manufacturier, d'attirer au Québec les compagnies consommatrices d'acier, et pour toutes ces raisons, il n'était pas essentiel que Sidbec atteigne le même degré de rentabilité que les autres aciéries.²⁹⁰ » Il n'empêche, la suite de l'histoire de Sidbec montre bien la nécessité, même pour une entreprise publique, d'une rentabilité minimale.

²⁸⁶ Pier Angelo Toninelli, *op. cit.*, p 3-4.

²⁸⁷ Paul E. Sigmund, *op. cit.*, p 4-5. Et Aron Shai, *op. cit.*, p. 104.

²⁸⁸ Pier Angelo Toninelli, *op. cit.*, p 9.

²⁸⁹ Dominique Barjot dans Martin Chick et Pierre Lanthier, « Nationalisations et Dénationalisations. », *op.cit.*, p 16.

²⁹⁰ Monique Viranyi, *op. cit.*, p 88-89.

BIBLIOGRAPHIE

Sources

Annuaire des minéraux du Canada. Division des Ressources minérales, Ministère des Mines et des Relevés techniques, Ottawa.
Années consultées : 1957-1968.

Contrat entre Sidbec et Hawker Siddeley Canada Ltd. et autres parties intervenantes.
Novembre 1968.

DOMINION STEEL AND COAL CORPORATION. *Rapports annuels de Dosco*.
Années consultées : 1957-1968.

HAWKER SIDDELEY CANADA, LIMITED. *Rapports annuels de Hawker Siddeley Canada, Ltd.*
Années consultées : 1968-1970.

Minerals Yearbook metals, minerals, and fuels, Bureau of Mines, United States Government Printing Office.
Années consultées : 1949-1971.

MOODY'S INVESTORS SERVICE. *Moody's Industrial Manual, American and Foreign*, New York, Moody's Investors Service.
Années consultées : 1957-1973.

SIBEC-DOSCO. *Sidbec et sa filiale, Rapport annuel de Sidbec-Dosco*. 1970.

Journaux et périodiques consultés

The Montreal Gazette (1958-1968) – Consulté

La Presse (1958-1968) - Consulté

Quebec Chronicle Telegraph (1959-1968) - Consulté

The Ottawa Citizen (1958-1967) - Consulté

Le Devoir (1968) – Consulté

Flight (1957-1968) – Consulté

Monographies

- AMATORI, Franco and Geoffrey Jones. *Business History Around the World*, Cambridge University Press, 2003. 425 p.
- BELLAVANCE, Claude. *Shawinigan Water and Power 1898-1963, Formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*. Les Éditions du Boréal, 1994. 345 p.
- CAMPAGNA, Palmiro. *Requiem for a Giant : A.V.Roe Canada and the Avro Arrow*. Toronto, Ontario, Dundurn, 2003. 226 p.
- CARLE, Annie. *Un seul souffle la mine – Ville de Gagnon 1960-1985*. Trois-Rivières, Les Éditions Annie Carle, 2006. 190 p.
- CARSALADE, Yves. *Les grandes étapes de l'histoire économique : revisiter le passé pour comprendre le présent et anticiper l'avenir*. Palaiseau France : Éditions de l'École polytechnique, 2002, 390 p.
- CASSIS, Youssef. *Big Business: the European experience in the 20th century*. New York, Oxford University Press Inc., 1997. 194 p.
- CHANDLER, Alfred D. *Stratégies et Structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989, 543 p.
- CHANDLER, Alfred D. *La main visible des managers*. Paris, Economica, 1988, c1977. xxiv, 635 p.
- CHANDLER, Alfred D. *Organisation et performance des entreprises. La Grande-Bretagne 1880-1948*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1993, c1990. 302 p.
- CHICK, Martin et Pierre Lanthier. « Nationalisation et dénationalisation », *Entreprises et Histoire*, Éditions Eska, No 37, décembre 2004. 189 p
- CHOLETTE, Albert. *Le fer du Nouveau-Québec et la saga de la sidérurgie : la faillite d'un rêve. Dossier historique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2000. 436 p.
- COMEAU, Robert et Yves Bélanger. *Hydro-Québec autres temps, autres défis*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995. 352 p.
- FAUCHER, Philippe. *Grands projets et innovations technologiques au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal, 1999. 335 p.
- HANNAH, Leslie. *The Rise of the Corporate Economy*. Oxon, Routledge, 2006, c1976. 251 p.

- JONES Geoffrey and Jonathan Zeitlin. *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford, Oxford University Press, 2008. 717 p.
- KILBOURN, William. *The Elements Combined: A History of the Steel Company of Canada*. Toronto, Clarke, Irwin and Co, 1961. 335 p.
- LEBOUTTE, René, Jean Puissant, Denis Scuto. *Un siècle d'histoire industrielle. Belgique, Luxembourg, Pays-Bas. Industrialisation et sociétés 1873-1973*. Éditions Sedes, 1998. 298 p.
- MILLWARD, Robert. *Business and the State*. dans Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford, Oxford University Press, 2008 : 529-557.
- PAQUETTE, Pierre. *Les mines du Québec, 1867-1975, une évaluation critique d'un mode historique d'industrialisation nationale*. Outremont, Québec, Carte Blanche, 2000. 371 p.
- PERRON, Régine. *Le marché du charbon, un enjeu entre l'Europe et les États-Unis de 1945 à 1958*. Paris, Publications de la Sorbonne, 1984, 334 p.
- PEYRET, Henry. *La stratégie du fer*. Paris, Presses universitaires de France, 1960. 126 p.
- SIGMUND, Paul E. *Multinationals in Latin America : the Politics of Nationalization*. Madison, University of Wisconsin Press, 1980. xi, 426 p.
- TIFFON, Georges. *Le charbon*. Paris, Presses universitaires de France, 1970, 124 p.
- TONINELLI, Pier Angelo. *The rise and fall of State-owned Enterprises in the Western World*. Cambridge, Cambridge University Press, 2000. 320 p.
- TUNNELL, A.L. *Canadian Who's Who 1958-1960 : Vol VIII*. University of Toronto Press, Orillia, 1960. 1253 p.
- TUNNELL, A.L. *Canadian Who's Who 1967-1969 : Vol XI*. University of Toronto Press, Orillia, 1960. 1210 p.
- VALLIÈRES, Marc. *Des mines et des hommes : histoire de l'industrie minière québécoise, des origines au début des années 1980*. Québec, Publications du Québec, 1989, xviii + 439 p.
- VANDERCAMMEN, Mark. *Marketing*. Bruxelles, Éditions DeBoeck Université, 2006. 560 p.

VAN DER WEE, Herman. *Histoire économique mondiale 1945-1990*. Louvain-la-Neuve, Academia, Duculot, c1990. 553 p.

VERNON, Raymond. *Les Entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril*. Paris, Calmann-Lévy, 1973. 345 p.

Mémoires

CAMPAGNA, Carole. *L'interventionnisme étatique le cas Sidbec*. Mémoire, Montréal, Université de Montréal, 1980.

VIRANYI, Monique. *L'acier moteur de développement : analyse du bien-fondé de la mise sur pied d'une sidérurgie publique au Québec*. Mémoire, Montréal, HEC. 1984.

WEBB, Thomas. *The Dosco Crisis: Some political Aspects of a Regional Economic Problem*. Mémoire, University of Carleton, 1973, 199 p.

Articles

« Sir Rob Dobson : A Profile. ». *The New Scientist*, vol. 4, n° 94, sept. 1958, p. 754-755.

BARJOT, Dominique. *Nationalisations et Dénationalisations : Une mise en perspectives historiques*, dans Martin Chick et Pierre Lanthier, « Nationalisations et Dénationalisations. », *Entreprises et Histoire*, Éditions Eska, No 37, décembre 2004 : 9-23.

BARRETTE, Jean. « L'industrie sidérurgique I ». *L'Action Nationale*, 1961, (décembre), p. 292-302.

BARRETTE, Jean. « L'industrie sidérurgique II ». *L'Action Nationale*, 1962, (janvier), p. 382-393.

BARRETTE, Jean. « L'industrie sidérurgique III ». *L'Action Nationale*, 1962, (février), p. 508-515.

CASSIS, Youssef. « Les grandes entreprises européennes au 20^e siècle ». *Vingtième Siècle*. Revue d'histoire, No. 52, Numéro spécial : Les crises économiques du 20^e siècle (Oct. - Déc., 1996) : 102-113.

FRIDENSON, Patrick. « Les entreprises publiques en France de 1944 à 1986 », *Annali di storia dell'impresa*, 3, 1987 : 144-155.

HIGGINS, David M., Steven Toms. « Explaining corporate success : The structure and performance of British firms, 1950-84 ». *Business History*, vol. 53, no 1, 2011 : 85-109.

MCCRAW, Thomas K. « The Challenge of Alfred D.Chandler, Jr: Retrospect and Prospect. ». *Reviews in American History*, Vol 15, No 1 (Mar., 1987), : 160-178.

MIOCHE, Philippe. « La reconstruction de la sidérurgie européenne 1945-1949 : sérénité des uns, nouveau départ pour les autres ». *Histoire économique et société*, vol 18, n° 2, 1999, : 397-411.

PIÉDALUE, Gilles. « Les groupes financiers au Canada 1900-1930 – Étude préliminaire ». *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, n° 1, 1976, : 3-34.

PIEDALUE, Gilles. « Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930 ». *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, no 2, 1976, : 223-258.

SHAI, Aron. « The Indirect nationalization of foreign firms in China in the 1950's ». *Annales historiques de l'électricité*, vol. 1, no 1, 2003, : 103-114.

Internet

« Développement du nouveau produit. » (Page consultée le 14 octobre 2014), [En ligne], adresse url : http://www.memoireonline.com/11/12/6441/m_Limpact-de-la-publicite-sur-le-lancement-dun-nouveau-produit-cas-Pepsi-Max-au-Maroc7.html

« Les plans quinquennaux » (Page consultée le 16 décembre 2013), [En ligne], adresse url : <http://esr.csdccs.edu.on.ca/files/2011/08/Les-plans-quinquennaux.pdf>

« Holding » (Page consultée le 10 novembre 2010), [En ligne], adresse url : <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/holding/#>

« Gundy, James Henry » (Page consultée le 14 octobre 2014) [En ligne], adresse url : <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/james-henry-gundy/>

« Holt, Sir Hebert Samuel » (Page consultée le 14 octobre 2014), [En ligne], adresse url : <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/sir-herbert-samuel-holt/>

« Fusion-Acquisition » (Page consultée le 10 novembre 2010), [En ligne], adresse url : <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/fusions-acquisitions/#4>

« Fonds de cartes vierges » (Page consultée le 3 avril 2014) [En ligne], adresse url : http://www.statistiques-mondiales.com/carte_vierge_royaume_uni.htm

« Gordon, Crawford » (Page consultée le 12 juillet 2014) [En ligne], adresse url : <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/crawford-gordon/>

« Bell Island submarine miner » (Page consultée le 12 juillet 2014), [En ligne], adresse url : <http://ngb.chebucto.org/Newspaper-Obits/submarine-miner-1957-nov.shtml>

« Annual Average Hot Rolled Steel Bar Price » (Page consultée le 10 mai 2014) [En ligne] url : http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/iron_&_steel/350798.pdf

« La crise des missiles Bomarc » (Page consultée le 6 août 2014) [En ligne], adresse url : <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/bomarc-missile-crisis/>